



Osaamisen kartoitus ja arviointi W3 Group Finland Oy:lle

Ahomäki, Johanna

Huusko, Anne-Maria

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Osaamisen kartoitus ja arviointi W3 Group Finland Oy:lle

Ahomäki, Johanna
Huusko, Anne-Maria
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Ahomäki, Johanna
Huusko, Anne-Maria

Osaamisen kartoitus ja arviointi W3 Group Finland Oy:lle

Vuosi	2011	Sivumäärä	76
-------	------	-----------	----

Tulevaisuuden johtaminen nähdään aiempaa työntekijäläheisempänä toimintana yrityksessä. Nykyään ei haluta puhua esimiehistä, pomoista tai johtajista, vaan eri tehtävissä toimivista työntekijöistä. Yritykset näkevät työntekijänsä myös yrityksensä asiakkaina ja kokevat henkilöstön kouluttamisen ja kannustamisen tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa ja kilpailukykyä. Yritykset haluavat vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja poissaolojen määrää. Siinä tärkeää osaa näyttelevät osaamisen arviointi, henkilöstön koulutus ja motivointi sekä organisaation sisäinen viestintä.

Tämän opinnäytetyön idea syntyi Laurea Ammattikorkeakoulun liiketalouden P2P-koulutusohjelmassa keväällä 2011 tehdyn Organisaation nykytilan kartoitus W3 Group Oy:lle -projektin myötä. Toimeksiantaja ilmaisi tarpeensa myös osaamiskartoituksen ja osaamisen arvioinnin tiimoilta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa ja arvioida W3 Group Oy:n tämän hetkinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ja laatia sen pohjalta mahdollisimman selkeät osaamiskartat helpottamaan muun muassa yrityksen rekrytointia ja selkeyttämään henkilöstölle vaadittavia työprosesseja.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tämän hetkisen osaamisen tason arviointi perustuu W3 Group Oy:n henkilöstön itsearvioinneissa sekä haastatteluissa saatuihin tietoihin. Haastattelumetodina käytettiin teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuotoa.

Osaamiskartoituksen pohjalta tehdyt osaamiskartat tarjoavat paljon tietoa tiettyyn työtehtävään vaadittavasta osaamisesta. Osaamiskartat helpottavat niin työntekijän kuin esimiestenkin toimintaa.

Avainsanat: Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen arviointi, osaamiskartoitus, osaamiskartta.

Ahomäki, Johanna
Huusko, Anne-Maria

The knowledge mapping and assessment in W3 Group Finland Ltd

Year	2011	Pages	76
------	------	-------	----

The management of the future is seen as operation in the company which is employee nearer than before. Instead of talking about the bosses or leaders, people are talking about employees in different tasks. The companies see their employees also as customers of their company and regard the training and encouraging of the staff as an important part of the operation and competitive ability of the organization.

Most of the companies want to cut the turnover of the staff and the amount of sick leaves. If they want to succeed in that, they have to understand how important is to assess the knowledge of their staff, pay attention to staff's training, motivation and internal communication of the organization

The idea of this thesis was created in spring 2011 when the business students of Laurea University of Applied Sciences got an assignment called "The mapping of the present state of the organization" from W3 Group Finland Ltd. W3 Group Finland Ltd also expressed its need about the knowledge mapping and assessment of knowledge. The goal for this thesis was to make knowledge mapping and knowledge assessment for the W3 Group Finland Ltd to facilitate the company's recruitment process and to clarify the required work processes.

In this thesis qualitative research methods were used. The present state of knowledge is based on the self-evaluation and interviews of the W3 Group Finland Ltd staff. The interview method that was used was a combination of theme- and semi-structured interview.

The knowledge maps offer lots of information for the knowledge required for a certain task. The knowledge maps facilitate employees as well as the superior's action.

Keywords: Knowledge, knowledge management, knowledge assessment, knowledge mapping, knowledge map.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön taustat	6
1.2	Toimeksiantaja	7
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys	7
1.4	Projektiluontoisen opinnäytetyön SWOT-analyysi	8
1.5	Projektin eteneminen ja resurssit	9
2	Osaaminen	10
2.1	Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelunäkökulmat	11
2.2	Yksilön ja organisaation osaaminen	12
2.3	Osaamispääoma	13
2.4	Henkilöstön kehittäminen	15
2.4.1	Osaamisen kehittäminen ja eri toimijoiden roolit	15
2.4.2	Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä	16
3	Osaamiskartoitus	18
3.1	Osaamiskartan laadinta	19
3.2	Osaamisen tasot	20
4	Osaamiskartoituksen vaiheet W3 Groupissa	20
4.1	Tutkimusmenetelmät	21
4.2	Puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja itsearviointi	22
4.3	W3 Groupin henkilöstön osaamisalueet	23
4.4	Henkilöhaastattelut ja itsearvioinnit W3 Groupissa	23
4.4.1	Haastattelujen tulosten analysointi	25
4.4.2	Itsearviointien tulokset	27
4.4.3	Itsearviointien tulosten analysointi	38
5	Johtopäätökset	41
	Lähteet	42
	Kuvat	44
	Taulukot	45
	Liitteet	46

1 Johdanto

Tänä päivänä työpaikoilla nopeatempoiset muutokset ovat arkipäivää. Työohjeistukset muuttuvat, työtehtävät muuttuvat ja teknologia kehittyy eteenpäin. Kilpailu hyvistä työpaikoista on kovaa. Oma osaamista on pidettävä yllä ja kehitettävä jatkuvasti. Työpaikkailmoituksissa haetaan useasti moniosaajia.

Organisaation menestymiseen vaikuttaa moni seikka, kuten liikeidea, strategia, organisaation rakenne ja organisaatiossa tapahtuvat prosessit (Viitala 2008). Yrityksen menestymiseen vaikuttaa vahvasti myös sen osaaminen. Kaikilla yrityksillä on osaamista, joka koostuu sen työntekijöiden elämänsä aikana hankkimista tiedoista ja taidoista. Yrityksen osaaminen muodostuu myös muista tekijöistä. Yksilöt ja tiimit luovat uusia ideoita, ja oppivat toisiltaan lisää. Yrityksissä voi olla myös sellaista osaamista, jota ei tiedosteta tai osata kohdistaa oikeisiin tehtäviin. Tässä ongelmassa apuna voi olla säännöllisesti tehty osaamisen kartoitus.

Miten yritys voi hyödyntää osaamiskartoitusta tulevaisuudessa? Millä tavoin varmistetaan työprosessien kannalta riittävä osaaminen? Miten saadaan ihmiset sitoutumaan jatkuvaan oppimiseen ja oman osaamisensa kehittämiseen? Opinnäytetyö avaa lukijalle osaamiskartoituksen vaiheet aina itse osaamiskattojen tuottamiseen käytännön projektin kautta.

Tämä projektiluontoinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona W3 Group Finland Oy:lle. Lähtökohtana projektille oli osaamiskartoituksen laatiminen sekä osaamiskarttojen luominen W3 Group Finland Oy:ssä osana oppimisprosessia. Tässä opinnäytetyössä yhdistyvät tutkimus ja työelämän kehittämiseen tähtäävä toiminta. Opinnäytetyö on toteutettu yrityksen tarpeita vastaavaksi kuvaamaan työprosesseihin tarvittavaa ja olemassa olevaa osaamista.

1.1 Opinnäytetyön taustat

Tietoexpertit ja W-Create myivät liiketoimintansa uudelle yhtiölle eli W3 Groupille heinäkuussa 2010. Tapahtuneen johdosta työntekijöiden määrä on kasvanut kuudesta 23 henkilöön, ja yrityksen johdossa on tapahtunut vaihdoksia ja muutoksia. Henkilöstön vaihtuvuutta on ollut jonkin verran, ja työntekijöiden tiimityminen on vielä kesken. Lisäksi henkilöstöjohtaminen on koettu yrityksessä aiempaa haasteellisemmaksi. Nämä kaikki seikat ovat aiheuttaneet stressiä työyhteisössä.

Tammikuussa 2011 W3 Groupin edustaja esitteli Tikkurilan Laurean P2P-opiskelijoille projektisuunnitelman ”Innovoima, Luovuus ja Osaaminen (ILO): avaimet Suomen hauskimpaan työpaikkaan!” Tämän lisäksi yritys ilmaisi tarpeensa myös osaamiskartoituksen laatimiselle. Osaamiskartoitus päätettiin tehdä opinnäytetyön muodossa.

ILO-projektin tiimoilta Laurean opiskelijat tekivät W3 Groupille organisaation nykytilan kartoituksen e-kyselyn muodossa. Kyselyssä oli kysymyksiä useista eri osa-alueista: henkilöstrategia, työhyvinvointi, työilmapiiri, ammatillinen kehittyminen, eettisyys, vastuullisuus ja monimuotoisuus, johtaminen, sisäinen viestintä, fyysinen työympäristö ja ergonomia. Kyselyn tuloksien tietoa soveltuvien osien on myös hyödynnetty tässä opinnäytetyössä (liite 1).

1.2 Toimeksiantaja

W3 Group on sähköisen liiketoiminnan osaaja; yritys kuvaakin itseään täyden palvelun Web-palvelutaloksi. W3 Group on Suomen Yrittäjien ja Suomen Ohjelmistoyrittäjien jäsenyritys, jonka ydinosamiseen kuuluvat IT-järjestelmät, virtualisointi, projektinhallinta, ohjelmistoprojektit, internet-teknologiat, käytettävyys ja sähköinen asiointi. W3 Group on vahva yritys, josta kertoo myös Soliditetin myöntämä AAA-luottoluokitus. Yrityksellä on takanaan satoja onnistuneita projekteja ja lopputuotteiden käyttäjiä arvioidaan olevan noin 1.1 miljoonaa vuosittain. Yrityksen liikevaihto vuonna 2010 oli n. 1.200.000 euroa ja henkilöstöä on kasvanut yrityskauppojen johdosta kuudesta kahteenkymmeneenkolmeen. (W3 Group 2011.) Yhteyshenkilönä opinnäytetyössä toimii yrityksen toimitusjohtajana 1.3.2011 aloittanut Lars Holmström.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Projektin tutkimusongelmana ja isoimpana tavoitteena oli selvittää W3 Oy:n tämän hetkinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, ja laatia sen pohjalta osaamiskartat. Osaamiskarttojen laatimisen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan henkilöstöjohtamisen välineitä ja tuottaa käytännön hyötyä W3 Groupille esimerkiksi rekrytointia ja osaamisen tason seurantaan varten. Yleisesti ottaen projektin tavoitteena on edistää työelämää ja tuottaa lisää tietoa osaamiskartoituksen laatimisesta yrityksessä osana oppimisprosessia.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty käytäntöön sekä teoriaan pohjautuvaa kirjallisuutta ja aiheeseen liittyviä internet-lähteitä. Käsitystä osaamiskartoituksesta ja sen hyödyistä yritykselle on pyritty muodostamaan aiemmin tehtyjen osaamiskartoitusten pohjalta. Teoreettisesta kirjallisuudesta on poimittu niitä teorioita, jotka ovat avanneet käsitystä osaamisesta sekä sen arvioinnista ja kehittämisestä organisaation sisällä. Opinnäytetyön aihealue on rajattu osaamisen kehittämiseen ja arviointiin sekä osaamiskartoituksen tekemiseen. Osaamiskartoituksesta on tehty 2000 luvun puolella erilaisia opinnäytetöitä, väitöskirjoja sekä Pro Gradu -tutkielmia. Käytännön teoriapohjan osaamiskarttojen laatimiseen tässä opinnäytetyössä on rakennettu aiempien osaamiskartoitusten pohjalta (Taulukko 1).

Taulukko 1. Aikaisemmat osaamiskartoitukset yrityksissä (soveltaen: Virtanen 2010, 14).

Vuosi	Työntekijät	Aihe	Tavoite	Tutkimusnäkökulma ja menetelmät
2003	Anu Nevalainen	Kaukaan tietotekniikan osaamiskartoitus	Kartoittaa UPM-Kymmenen Kaukaan tehtaan henkilöstön tietotekniikkaosaamista.	Kvantitatiivinen sähköpostikysely ja kvalitatiiviset haastattelut.
2008	Tuuli Laminmäki	Osaaminen ja osaamisen johtaminen - Case Huoneistokeskus Oy Jyväskylän toimipiste	Kerätä tietoa ja näkökulmia nyt ja tulevaisuudessa vaadittavasta osaamisesta kohdeorganisaation henkilöstöltä ja esimiehiltä. Lisäksi pyrittiin hahmottamaan esimiesten toimintaa ja kykyä toimia osaamisen johtajina.	Kvalitatiivinen tapaus-tutkimus, teemahaastatteluina suoritettu kysely, havainnointi.
2008	Maria Berglund	Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä - Case St1 Oy	Selvittää tehtäväkuvauslomakkeita tutkimalla, voisiko niitä hyödyntää osaamiskartoituksen tekemisessä.	Kvalitatiivinen, tapaus-tutkimus, dokumenttianalyysi.
2008	Tomi Salo	Osaamiskartoitus työkalun kehittäminen - Case Valmet Automotive Oy	Kehittää kohdeorganisaation osaamisen hallintaa ja osaamismatriisia.	Kvalitatiiviset teema-haastattelut.
2009	Satu Forsell	Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen - Tapaus-tutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista	Selvittää, millainen prosessi osaamisen kehittäminen on tutkimuksen kohdeyrityksessä. Alakysymyksinä selvitettiin myös mitä osaaminen on, mihin sen kehittämisellä pyritään ja mistä toimenpiteistä osaamisen kehittämisprosessi muodostuu.	Kvalitatiivinen, tapaus-tutkimus, teemahaastattelut.
2010	Heidi Virtanen	Osaamisen kehittäminen: Osaamiskartoitus. Case Itella Oyj, Konserni ICT	Selvittää, millaista ja minkä tasoista osaamista ICT-yksiköstä löytyy ja missä yksikön olemassa olevaa osaaminen sijaitsee. Lisäksi tutkitaan myös millaisia osaamisvahvuuksia yksiköstä on löydettävissä.	Kvalitatiiviset teema-haastattelut, Kvantitatiivinen osaamiskartoituskysely, Kehittämishanke, tapaus-tutkimus

1.4 Projektiluontoisen opinnäytetyön SWOT-analyysi

Nelikenttämenetelmä eli SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä työkalu, jota käytetään esimerkiksi yrityksen strategian laatimisessa tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä (Lindroos & Lohivesi 2004, 5).

SWOT-analyysissä kirjataan ylös sisäiset vahvuudet (Strengths) - ja heikkoudet (Weaknesses) sekä ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities) - ja uhat (Threats). Analyysin avulla voidaan

tehdä päätelmiä siitä miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, kuinka heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään, ja miten uhat välletään. Analyysin tulosten pohjalta voidaan laatia toimintasuunnitelma siitä, mitä toimitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 5.)

SISÄINEN YMPÄRISTÖ	S - Vahvuudet: tiimityö, käytännön työelämätietous, projektin hallintaan	W - heikkoudet: Aihealue on toteuttajille melko vieras, osaamiskartoituksesta
ULKONEN YMPÄRISTÖ	O - Mahdollisuudet: Toisilta oppiminen, Osaamiskarttojen luominen toimeksiantajalle. Osaamiskartoitusta koskevan tiedon lisääminen.	T - Uhat: sairastapausten tuomat viivytykset, henkilökemiat, tietojen häviäminen.

Kuva 1. Osaamiskartoituksen SWOT-analyysi

Tätä opinnäytetyötä koskevassa SWOT-analyysissä (Kuva 1) suurimmiksi vahvuuksiksi muodostuvat tiimityö, käytännön työelämätietous ja projektinhallintaan painottuvien opintojen antama tuki. Opinnäytetyön heikkoudet muodostuvat vieraasta aihealueesta sekä osaamisen kartoittamisesta saatavilla olevan tiedon vähyydestä. Tiedon vähyys voi olla myös mahdollisuus uuden tiedon lisäämiseen. Projektiluontoinen opinnäytetyö mahdollistaa myös toisilta oppimisen oikean projektin kautta. Tämän opinnäytetyön uhkatekijöinä ovat mahdolliset sairastapaukset, mahdolliset henkilökemioista johtuvat ristiriidat ja tietojen häviäminen. Tämän opinnäytetyön reabiliteetin kannalta myös yksi keskeisimmistä tekijöistä on haastatteluvastaukset ja heidän täyttämien itsearviointien tulokset. Vastaukset voivat olla niin mahdollisuus kuin uhkatekijäkin, riippuen siitä vastaavatko kaikki rehellisesti kysymyksiin.

1.5 Projektin eteneminen ja resurssit

Projekti aloitettiin teoriapohjan kasaamisella sekä vierailulla toimeksiantajan luona. Ensimmäisen vierailun aikana määriteltiin yrityksessä olevat tämän hetkiset sekä tulevaisuuden kannalta tärkeät ydinosaamisalueet. Osaamisalueiden määrittämisen jälkeen laadittiin kuvaukset osaamisalueista, ja suunniteltiin itsearviontilomakkeet sekä haastattelukysymykset työntekijöille ja johdolle. Haastattelujen ja itsearviointien analysoinnin jälkeen tulokset pa-

lautettiin toimeksiantajalle, ja laadittiin osaamiskartat. Opinnäytetyö valmistuu kesän 2011 aikana (kuva 2).

VKO /2011	Suunniteltu tehtävä
5	Työntekijät ja johto pohtivat yhdessä työssä tarvittavat ydin- ja avainprosessit tai osaamisalueet. Vierailu W3 Groupilla.
5-7	Laaditaan osaamisalueiden kuvaukset ja määritellään niihin soveltuvat osaamisen tasot.
7-8	Kootaan yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten osaamisarvioista työyhteisön osaamista kuvaava taulukko, osaamisdiagrammi tms.
12	Osaamiskartan suunnittelua /Henkilökohtaisten haastattelujen toteutus, osaamisen itsearviointilomakeet toimeksiantajalle.
12-14	Haastattelujen ja itsearvioiden tulosten analysointi
15-19	Osaamiskarttojen ja loppuraportin palautus toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tekoa.
20	Opinnäytetyön palautus arvioitavaksi

Kuva 2. Projektin aikataulu.

Projektin toteuttavat kaksi Laurea-ammattikorkeakoulun, Tikkurilan P2P-liiketalouden koulutusohjelman opiskelijaa yhteistyössä W3 Groupin henkilöstön ja johdon kanssa. Lisäksi pohjaa prosessille antavat tammikuussa 2011 opintonsa aloittaneet P2P-opiskelijat, jotka kartoittavat W3 Groupin nykytilaa projektiluontoisesti. Tikkurilan Laurean P2P-koulutusohjelman vanhemmat kollegat ohjaavat projektin etenemistä.

2 Osaaminen

Osaamiselle on monta määrittelyä. Osaaminen voidaan käsittää kykynä yhdistää ammattiin liittyvät erilaiset tiedot ja taidot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Osaamisessa yhdistyvät tietojen ja taitojen monipuolinen käyttö, yksilön ajattelutaito, kyky organisoida asioita ja tiimityöskentelytaidot, joustavuus, kyky mukautua muutoksiin, taito arvioida omaa toimintaa ja osaamista sekä oppimaan oppimisen taidot. (Hätönen 2004, 12.)

Osaaminen muodostuu viidestä eri tekijästä: koulutuksen avulla saatu tieto, tekemisen ja käytännön myötä hankitut taidot, arvot, kokemus ja sosiaaliset verkostot. Osaaminen ilmenee kykynä toimia eri tilanteissa. Sveiby (1997, 39.) Lucia ja Lepsinger (1999) puolestaan esittävät osaamisen pyramidina, jossa yksilön osaaminen muodostuu luontaisista kyvyistä ja taipumuksista sekä muun kokemuksen, kuten työn ja koulutuksen tuomasta osaamisesta. Pyramidi kuvaa osaamisen muodostumista siten, että perustana osaamiselle ovat soveltuvuus tiettyyn työhön sekä yksilön persoonallisuus, joita opitut tiedot ja taidot täydentävät. Korkeimmalla kohdalla pyramidissa on yksilön käyttäytyminen. (Hätönen 2004, 17.)

2.1 Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelunäkökulmat

Kattava tietopääoma on usein menestyneiden organisaatioiden voimavara. Eri tieteenalojen näkökulmasta tiedon ja osaamisen johtamista voidaan tarkastella eri tavoin (Taulukko 3). Jokainen yritys ja sen johto voi valita oman tiedon ja osaamisen johtamisen pohjan näistä esitetyistä näkökulmista tai niiden yhdistelmistä liiketoiminnan kulloisenkin tilanteen ja tulevaisuuden suunnan mukaan. (Kauhanen 2009, 143.)

Taulukko 2. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelunäkökulmat (Soveltaen: Kirjavainen - Laakso-Manninen 2000).

Koulukunnat ja niiden näkökulmat	Tunnettuja käsitteiden perustajia	Pääasiallinen tieto
Tiedon johtaminen (Knowledge Management) Tietojärjestelmätieto Yrityksen taloustiede Tieteenfilosofia, erit. epistemologia	Nonaka, I. Sveiby, K.E. Davenport, T. & Prusak, L. Leonard-Barton, D.	Tietämyksen syntyyn ja jalostamiseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen sekä käytäntöjen kehittäminen niiden hallintaan.
Alykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management) Yrityksen taloustiede Laskentatoimi	Edvinsson, L. & Malone, M.S. Stewart, T.	Yrityksen näkymättömän omaisuuden mallintaminen sekä tekniikoita sen hallintaan ja mittaamiseen.
Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management) Strateginen johtaminen HRM	Hamel, G. & Prahalad, C.K. Stalk, G., Evans. Ph., Schulman, L. ym. Ulrich, D. & Lake, D.	Tapa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua, jonka seurauksena on syntynyt uusia näkökulmia siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytetään strategiaan.
Oppiva organisaatio (Learning Organization) Psykologia Kasvatustieteet Organisaatioteoria	Argyris, C. & Schön, D.A. Senge, P.M.	Kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, jonka taustalla perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana.

2.2 Yksilön ja organisaation osaaminen

Otala (2008, 50-51) kuvaa yksilön osaamisen muodostuvan henkilökohtaisista tiedoista ja taidoista, kokemuksista, suhdeverkostoista, asenteista ja yksilökohtaisista ominaisuuksista, kuten persoonallisuudesta ja sosiaalisista taidoista (Kuva 3). Yksilön tiedot sekä taidot syntyvät koulutuksen, opiskelun, lukemisen sekä tekemisen kautta. Jokaisen yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten osaaminen painottuu ja ilmenee. Ståhle & Grönroos (1999, 73) kuvaavat yksilön osaamisen kaikeksi tiedoksi ja taidoksi mitä hän työssään tarvitsee ja käyttää ja jonka hän tuo mukanaan organisaatioon.



Kuva 3. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51).

Tärkeintä organisaation osaamisesta puhuttaessa on, että yrityksessä on määritelty mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, ja mikä osaaminen on strategian ja tavoitteiden kannalta tärkeintä. Organisaation osaaminen on yhteinen näkemys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja toimintatavoista. Organisaation jokaisen yksilön oma toiminta ja osaamisen jakaminen, muuttuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Tämä kuitenkin edellyttää organisaatiolta joustavia rakenteita, jotka mahdollistavat osaamisen yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. (Ojala 2008.) Murray (2003, 305-306) esittää, että on tärkeää erottaa yksilön ja organisaation osaaminen toisistaan. Yksilöiden osaamispääoman jakaminen kehittää muiden yksilöiden osaamista, tiimien osaamista ja näin ollen kehittää ja luo uutta osaamista koko organisaatiossa. (Forsell 2009.)

2.3 Osaamispääoma

Ojalan (2008) mukaan osaamispääomaan kuuluvat ihmiset, heidän osaamisensa ja osaamisen edellytyksenä oleva sitoutuminen, motivaatio ja innostus (Kuva 4). Osaamispääomaan kuuluu rakenne pääoma eli rakenteet, jotka mahdollistavat organisaation jäsenten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi ja toiminnaksi, osaamisen ylläpidon, kehittämisen ja hankkimisen. Osaamispääomaan kuuluu myös suhdepääoma, joka sisältää suhteet kumppaneihin, verkostoihin ja muihin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista ja auttavat luomaan uutta osaamista. Osaamispääoma on kaikkien näiden voimavarojen yhdistelmä ja se muodostuu inhimillisestä pääomasta, sisäisistä rakenteista sekä yrityksen vuorovaikutussuhteista yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja toimittajiin. (Ojala 2008, 58.)



Kuva 4. Osaamispääoma (Otala 2008, 58).

Green (1999) kuvaa osaamisen eri puolia luomansa osaamisympyrän (the competence scope) avulla (Kuva 5). Ympyrämallissa kaksi ulottuvuutta, jotka ovat tasoulottuvuus eli organisaatio - yksilö ja tyyppiulottuvuus eli tiedot ja taidot - työskentelytavat ja vuorovaikutus. (Hätönen 2004, 21.)



Kuva 5. Osaamisympyrä (Hätönen 2004, 21).

Greenin (1999) tarkoituksena on ollut tuoda osaamisen eri tasot ja puolet samaan viitekehykseen. Ympyrässä on neljä eri lohkoa, jotka yhdistämällä saadaan organisaatiossa tarvittava osaaminen. Lohkot ovat: organisaation ydinosaminen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, työelämäosaaminen ja yksilöllinen ammattiosaaminen. (Hätönen 2004, 21.)

2.4 Henkilöstön kehittäminen

Niemelän, Pirkerin ja Westerlundin (2008, 144) mielestä henkilöstö pyörittää yrityksen toimintaa ja ilman sitä organisaation toiminta pysähtyy. Tätä kautta henkilöstö toimii yrityksen menestymisen mahdollisuutena tai esteenä. Ihmisiä tarvitaan melkein kaikissa organisaation toiminnoissa ja erityisesti niiden kehittämisessä.

Henkilöstön kehittämisestä onkin tullut globalisaation myötä elintärkeä tehtävä osa henkilöstöhallinnon tehtäviä ja henkilöstön osaaminen on keskeinen osa yrityksen menestystä. Yksilön ja tiimien osaamista verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen, jonka pohjalta etsitään kehittämistarpeet ja keinot kyseisten tarpeiden tyydyttämiseksi. (Kauhanen 2009, 143.)

McLagan esitteli artikkelissaan ”Models for HRD practise” (1989), että henkilöstöresurssien kehittäminen (HRD) on pohjimmiltaan henkilöstöresurssien kapasiteetin lisäämistä kehityksen kautta. Tämä on prosessi, jossa arvoa nostetaan yksilöihin, tiimeihin tai organisaatioon. McLaganin mukaan HRD koostuu koulutus- ja kehittämistoimista, organisaation kehittämisestä sekä urakehityksestä. (Berglund 2008, 8.)

Henkilöstön kehittäminen voi olla myös haaste. Diplomi-insinööri ja huipputuottavuusasiantuntija Marko Kesti pohtii Työelämän kehittämisen erikoislehdessä Telmassa (4/2010) monen työpaikan kokevan kehittämispööhää. Kestin mielestä työaikaa kuluu turhaan loputtomaan kehittämiseen jonka ovat usein melko pieniä. Tuloksena on epäkohtien vatvomista, vääriä toimia ja lisää stressiä. Yksilöillä ja heistä muodostuvalla henkilöstöllä on valtavasti osaamista jota tulee hyödyntää. Työntekijöillä on usein paras tieto siitä, miten erilaisia työprosesseja voitaisiin parantaa. (Kesti 2010, 60-61.)

2.4.1 Osaamisen kehittäminen ja eri toimijoiden roolit

Kauhasen mukaan (2006, 150) osaamisen kehittäminen ja sen varmistaminen on liiketoiminnan kannalta hyvin tärkeää. Osaamisen johtaminen on laaja ja haastava alue, eikä vastuun pidä olla pelkästään esimiehellä. Organisaatiolle on määritelty henkilöstön kehittämispolitiikka, mistä ilmenee eri kunkin organisaation toimijan vastualueet henkilöstön kehittämisessä (Taulukko 3).

Taulukko 3. Osaamisen kehittäminen ja eri toimijoiden roolit (soveltaen: Kauhanen 2006, 150).

Toimija	Tehtävä
Johto	Innostaminen, ymmärrettävän vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen, näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä viestiminen, entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
Esimiehet	Osaamistavoitteiden työstäminen sidosryhmien ja yksilöiden tavoitteiksi, kehitysmahdollisuuksien luominen, innostaminen ja palautteen antaminen, entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen
Työtoverit	toisilta oppiminen, tiedon ja kokemuksen jakaminen, palautteen antaminen, yhdessä tekeminen, erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	oppiminen, itseohjautuvuus, pitkäjänteisyys, rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa käytäntöjä

Osaamisen kehittäminen on tulevaisuuteen suuntautuvaa. Se voi olla myös kilpailukeino erotua muista alan yrityksistä. Kehittämiseen tarvitaan tietoa nykyisestä osaamisesta. Oleellinen osa kehitystyötä on osaamiskartoituksen tekeminen. (Hätonen 2007.)

2.4.2 Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä

Riitta Viitalan väitöskirjassa Osaamisen johtaminen esimiestyössä (2002, 172) on tutkittu osaamisen johtamista esimiestyössään. Viitala on tutustunut laaja-alaisesti alan kirjallisuuteen väitöskirjassaan. Väitöskirjan empiirisessä tutkimuksessa Viitala on haastatellut 154 esimiestä 36 organisaatiossa. Palautetta Viitala sai 1197 alaiselta. Tutkimukseensa pohjautuen Viitala on jakanut esimiehet neljään ryhmään heidän osaamisen johtamisen roolinsa mukaan (Taulukko 4).

Taulukko 4. Esimiesten eri osaamisen johtamisen roolit (Viitala 2002, 172).

Kollegat	Luotsit	Kapteenit	Valmentajat
<p>Aktivoivat alaisiaan kehittämään osaamistaan</p> <p>Pitävät yhteisistä tavoitteista</p> <p>ovat luovia</p> <p>Kiinnostuvat usein enemmän osaamisen kehittämistä kuin toiminnan ja tulosten laadusta.</p> <p>Eivät halua korostaa johtajan roolia vaan olla ennemminkin työtovereita</p>	<p>Selkeyttävät oppimisen suuntaa.</p> <p>Eivät kovin kiinnostuneista ilmapiirin tai osaamisen kehittämisen tukemisesta.</p> <p>Eivät juuri korosta johtajan roolia</p>	<p>Aktiivisimmillaan osaamisen suunnan selvittämisessä ja sen pitämisessä sekä pitävät huolen, että alaiset tietävät yhteiset tavoitteet sekä asiakkaiden tarpeet.</p> <p>Huolehtivat oppimista tukevan ilmapiirin muodostumisesta.</p>	<p>Tukevat edellisten roolien lisäksi alaisensa oppimisen prosessia eri tavoin.</p> <p>Toimivat aktiivisesti ryhmänsä osaamisen kehittämisessä ja ovat kiinnostuneita siitä niin yksilö kuin tiimitasolla.</p>

Viitala on työssään jaotellut tutkimustensa pohjalta osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot (Taulukko 5).

Taulukko 5. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot (Viitala 2002, 189).

Tehtäväalueet Keinot	Oppimisen suuntaaminen	Oppimista edistävän ilmapiirin luominen	Oppimisprosessien tukeminen
Alaisten hallussa olevan tiedon ja tietoisuuden vahvistaminen	Tiedon prosessointi alaisten kanssa koskien visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia.	Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksistä (esim. avoimuudesta).	Tiedon lisääminen ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä toiminnassa. Tiedon lisääminen oppimisen tarpeista.
Keskustelun synnyttäminen oppimisen kannalta merkityksellisissä asioissa.	Alaisten osallistuminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Toiminnan arviointia koskevat keskustelut työyhteisössä.	Alaisten auttaminen rakentavaan virheiden käsittelyyn keskusteluissa. Keskinäisen ymmärryksen lisääminen keskustelujen avulla.	Osaamista jakavien keskustelujen synnyttäminen työyhteisössä. Yksilöiden näkemysten avartaminen keskusteluissa muiden kanssa. Esim. kehityskeskustelut.
Oppimista tukevien puitteiden eli toimintamallien ja systematiikkojen luominen.	Oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallien luominen yhdessä alaisten kanssa.	Dialogia ja reflektointia tukevien käytänteiden ja rakenteiden kehittäminen työyhteisössä.	Oppimista ja tiedon prosessointia edistävien käytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen.

Taulukon tehtäväalueista ja keinoista korostuu sisäisen viestinnän tärkeys organisaatioissa ja yrityksissä. Yrityksen visiot, tavoitteet ja muut toiminnot on tärkeää jakaa kaikkien organisaatioiden jäsenten kanssa. Esimiehen taas on osattava kohdistaa alaisten tiedot ja taidot oikeisiin tehtäviin ja luotava mahdollisimman hyvät puitteet oppimiselle niin yksilö kuin tiimitasolla. Kehityskeskustelut ja rakentavan palautteen antaminen mahdollistavat molempien puolisen tiedon kulkemisen, kehityskohteiden löytymisen ja tätä kautta luovat edellytykset uuden oppimiselle.

3 Osaamiskartoitus

Osaamisalueiden ja osaamistavoitteiden jälkeen on hyvä tarkastella osaamisen nykytilaa organisaatiossa. Tästä prosessista käytetään nimityksiä osaamiskartoitus tai kompetenssikartoitus. Osaamiskartoitus on yritykselle iso, yrityksen tarpeiden mukaan laadittava hanke. ”Yksinkertaisimmillaan kartoituksessa kuvataan osaamisalueet ja arvioidaan niiden nykyinen taso numeerisesti” (Hyppänen, 2007, 106). Myös Ojala (2008, 346) kuvaa osaamiskartoitusta, eng-

lanniksi competence survey, organisaation nykyisen osaamisen vertaamista organisaation tavoiteosaamiseen.

Osaamiskartoitukseen voidaan sisällyttää osaamiskartan laatiminen, osaamisen tavoiteprofiilin laatiminen, osaamisen arviointi henkilö-, ryhmä - ja organisaatiotasolla, osaamistarpeen määrittely, kehityssuunnitelmat ja tilanteen tarkastus muutaman vuoden kuluttua. Lähde? Osaamiskartoitus antaa kuvan organisaation osaamisen nykytilasta ennalta määritellyissä alueissa. Osaamiskartoituksen tuloksista voidaan nähdä heti millaiseen kehittymiseen tulevaisuuden kannalta on tähdättävä ja miten varmistetaan tulevaisuuden kannalta paras osaaminen. (Hätönen 2004, 49.)

3.1 Osaamiskartan laadinta

Osaamiskartan laatiminen edellyttää, että kaikki osapuolet sopivat yhdessä, mitä osaamisella missäkin yhteydessä tarkoitetaan ja mitä tarkoitusta varten osaamiskartoitusta tehdään. Mikäli tavoitteena on kehittää tulevaisuuden osaamista, tarvitaan kartoituksen pohjaksi riittävä näkemys organisaation tavoitteista, joihin tulevaisuudessa tarvittava osaaminen perustuu. Osaamisalueiden kartoittamisvaiheessa olisi hyvä saada koko henkilöstön näkemys asiasta. Myös yrityksen avainhenkilöiden erillinen haastattelu osaamisalueiden määrittelyssä on tärkeää. Nämä avainhenkilöt osaavat parhaiten kertoa yrityksen nykytilanteen sekä henkilökunnan nykyiset ja tulevaisuuden kehitystarpeet. (Hätönen 2004, 11-12.)

Osaamiskartoituksessa jokainen yrityksen henkilö arvioi yhdessä esimiehen kanssa tai itsearviointin pohjalta omaa osaamistaan kunkin organisaation strategisen osaamisen osalta. Osaamisen arvioinnin helpottamiseksi työhön kuuluvista osaamisalueista on hyvä laatia osaamistasokuvaukset. Opinnäytetyössä samaa osaamiskarttaa käyttävät sekä perus- että huippuosaajat, joten arviointiasteikon tulee olla riittävän laaja, (opinnäytetyössä osaamiskartta sisältää viisi eri tasoa). Osaamisen tasoja kuvataan opinnäytetyössä asteikolla 1-5. Luku 0 kuvaa tilannetta, jossa kyseessä olevaa osaamista ei ole lainkaan. Varsinaista osaamista kuvataan asteikolla 1-5. (Sosiaaliportti 2011.)

Kun lasketaan keskiarvo henkilöstön omista ja esimiehen arviosta, saadaan ilmi organisaation keskimääräinen osaamistaso. Osaamispuute käy ilmi vertaamalla keskimääräistä osaamistasoa osaamisen tavoitetasoon. Henkilökohtaisesta määrittelystä huolimatta arviointi vaihtelee yksilön ja henkilön mukaan, sillä arviointiin vaikuttavat arvioijan tausta, persoona, koulutus, kulttuuri ja ympäristö. Arvioinnin tarkkuus paranee sillä saman henkilökohtaisen arvioinnin työntekijöistä tekee myös organisaation esimies, jolloin arvioinnin vertailtavuus kasvaa. (Ojala, 2008, 106, 123-125.)

3.2 Osaamisen tasot

Tehtäväroolien ja niissä tarvittavan määrittelyn jälkeen on mietittävä kunkin osaamisen kannalta vaadittava osaamisen taso. Osaamisen nykytason selvittäminen tehdään opinnäytetyössä osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoitus perustuu vertaamiseen. Olemassa olevaa eli nykyistä osaamista verrataan tarvittavaan osaamiseen. Osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet. Organisaation ja tehtävien osaamistarpeet linkittyvät toisiinsa osaamiskartoituksessa, joka selvittää, miten vaadittavaa osaamista hallitaan nykyään. Osaamistarpeiden ja osaamiskartoituksen välinen ero kuvaa organisaation osaamisen kehittämistarvetta. (Ojala 2008, 106, 123.) Hätösen (2007, 27) mukaan ”Osaamisen alin taso on aina jo myönteistä osaamista, ja monissa tapauksissa tämän tason osaaminen on riittävä. Huippuosaaminen tarkoittaa sellaista harvinaista osaamista, joka voi olla joissakin osaamisissa tavoitteena koko ryhmän tasolla, mutta yksilötasolla harvemmalla.” Hätönen (2004, 29) kuvaa osaamisen tasoja viiden eri tason kautta (Taulukko 6). Taso nolla taas kuvaa tilannetta, jossa osaamista ei ole ja alin taso vastaa yleensä normaalissa työssä vaadittavaa itsenäiseen työhön riittävää osaamista ja ylin, viides taso on osaamisalueen huippuosaaja.

Taulukko 6. Osaamistasojen yleisluonnehdinta (Soveltaen: Hätönen 2004, 29).

5	5 = Henkilö on osaamisalueen huippuosaaja. Hän osaa nähdä osaamisalueensa liittyviä asioita kokonaisuutena ja osaa yhdistää asioita uudella tavalla. Henkilö osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita laajasti.
4	
3	3 = Henkilö osaa toimia keskeisissä osaamisalueen edellyttämässä tehtävissä itsenäisesti ja hänellä on vankkaa tietämystä alueen asioista. Hän osaa soveltaa tätä tietämystään joustavasti ja monipuolisesti omassa työssään.
2	
1	1 = Osaaminen on perusosaamista. Henkilö osaa toimia sovittujen ”pelisääntöjen” ja ohjeiden mukaan. Hänellä on yleiskuva osaamisalueen asioista.

4 Osaamiskartoituksen vaiheet W3 Groupissa

Osaamisen kartoittaminen W3 Groupille aloitettiin 1. helmikuuta 2011 vierailulla kohdeyritykseen. Tapaamisen aikana mietittiin yrityksen ydinosamisalueet yhdessä W3 Groupin toimitusjohtajan kanssa. Lisäksi pohdittiin muita tärkeitä osaamisalueita nykyisten ja tulevien työtehtävien kannalta. Tapaamisen aikana selvitettiin myös, kuinka monta eri toimijatasoa yrityksessä on. Toimitusjohtaja nosti esille kolme toimijatasoa W3 Groupilla: koodaajat, tiiminvetäjät sekä esimiehet.

Osaamisen kartoituksen tarkoituksena oli kartoittaa W3 Groupin nykyistä osaamista. Aineisto ja tarvittava tieto nykyisestä osaamisesta hankittiin työntekijöille ja esimiehille jaetun itsearviointilomakkeen avulla sekä haastatteleamalla kohdeorganisaation henkilökuntaa. Opin-
näytetyön päätarkoituksena oli saada selville millaista osaamista yrityksessä löytyy, ja millaisia osaamishaasteita organisaatiossa nähdään sekä millaista osaamista tulevaisuudessa vaalitaan. Haastattelut suoritettiin 21.3.2011 työntekijöiden ja esimiesten henkilökohtaisilla haastatteluilla.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta tehtäessä yksi tärkeimmistä valinnoista on valinta kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen välillä. Näiden kahden menetelmän välinen ero ei ole aivan tarkasti eroteltavissa. Tutkimukset ovat usein yhdistelmä molempia menetelmiä. (Alasuutari 1999.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pohjautuu aineiston mitattavissa olevien asioiden tarkasteluun: esimerkiksi kerätään tietoa, kuinka moni katsoo jotain tiettyä tv-ohjelmaa. Kerätyistä aineistoista rakennetaan erilaisia muuttujia ja luokituksia mittaamista varten. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään isoja aineistoja ja tilastollisia menetelmiä aineiston analyysissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yritetään päästä suureen yleistettävyyteen. Tutkijan osuus tutkimustuloksissa ei yleisesti ottaen ole kovinkaan merkittävää. Esimerkiksi tietyn tv-ohjelman katselijamääriä koskeva tutkimusaineisto voitaisiin hankkia strukturoidulla kyselylomakkeella. (Alasuutari 1999.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Eskolan ja Suorannan (2008, 18) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on analysoida tutkittavaa kohdetta tai kohteita mahdollisimman tarkasti. Sarajärvi ja Tuomi (2009, 71) luokittelevat kvalitatiivisen tutkimuksen yleisemmiksi aineiston keruumenetelmiksi haastattelut, kyselyt, havainnoinnin sekä erilaisiin dokumentteihin perustuvan tiedon käyttämisen tutkimuksessa. Näitä tutkimusmenetelmiä käytetään myös määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Aineiston keruumenetelminä tässä Osaamiskartoitus-projektissa ovat olleet iso W3 Groupin henkilökunnalle suunnattu henkilökohtainen puolistrukturoidun ja teemahaastattelun välimuoto sekä itsearviointilomake.

4.2 Puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja itsearviointi

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai melkein samat kysymykset koko lailla samassa järjestyksessä. Täysin yhtenevää määritelmää osittain strukturoitujen haastattelujen toteuttamisesta ei ole olemassa. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu voidaan luokitella täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. Käytännössä puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan joskus myös teemahaastatteluksi; esimerkiksi silloin, jos siinä kysytään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, mutta ei välttämättä kysyä samoja kysymyksiä kaikilta haastateltavilta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Teemahaastattelu on avoin, keskusteleva tilanne. Siinä käydään läpi ennakkoon suunniteltuja teemoja. Teemojen esittämisjärjestys on vapaa, eikä kaikilta haastateltavilta välttämättä kysytä kaikkia samoja kysymyksiä tai puhuta kaikista asioista yhtä laajasti. Teemahaastattelu onnistuminen edellyttää huolellista aihealueeseen perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75.)

W3 Groupin haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuotoa. Tehty haastattelu voidaan myös luokitella puolistrukturoiduksi haastatteluksi, sillä kysymykset olivat koko henkilöstölle suhteellisen samanlaiset.

Yleensä yksittäisen työntekijän toimintaa työssä arvioi jokin ulkopuolinen taho, esimerkiksi esimies tai työkaveri. Viime vuosina tällaisen ulkopuolisen arvioinnin rinnalle on tullut henkilön itsearviointi. Itsearviointi on arviointia, jossa henkilö itse arvioi omaa tai yhteisönsä osaamista ja toimintaa. Itsearvioinnissa henkilö ottaa kantaa omien tietojensa sekä taitojensa tasoon, oppimiskykyynsä sekä ilmaisee mahdollisia kehitysideoita koskien omaa tai organisaationsa toimintaa. Itsearviointi edellyttää kriittistä suhtautumista varsinkin omaan osaamiseen ja toimintaan työyhteisössä. Itsearviointiin vaikuttavat henkilön itselleen asettamat tavoitteet työssään sekä uskomukset omista voimavaroistaan. (Hätönen 2004, 40-41.)

4.3 W3 Groupin henkilöstön osaamisalueet

Kohdeyrityksessä osaamisalueet laadittiin kolmelle eri toimijatasolle: koodaajat, tiiminvetäjät ja esimiehet. Lisäksi tietyt osaamisalueet koskivat koko henkilöstöä.

Koodaajien ydinosaamisalueiksi muodostuivat perustekniikoiden (PHP, MySQL, jne.) osaaminen, uusien tekniikoiden ja ympäristöjen oppiminen, olemassa olevien kirjastojen ja komponenttien itsenäinen hyödyntäminen sekä tietojen ja taitojen syventäminen vapaa-ajalla.

Tiiminvetäjien ja esimiesten ydinosaamisalueiksi määriteltiin seuraavat: töiden etenemisen seuranta, projektikokonaisuuksien keston ja kustannusten arviointi, tekemisessä oleelliseen keskittyminen, hyvän ja selkeän asiakasviestinnän osaaminen, projektityöskentelyn perusmallien tuntemus, paineensietokyky sekä muiden kannustaminen ja motivoiminen.

Koko henkilöstöä koskevat osaamisalueet jakautuivat kolmeen kategoriaan: työkulttuuri, käyttäytymisnormit ja liike-elämän lainalaisuudet. Työkulttuuri piti sisällään työajan seurannan hoitaminen asiallisesti ja ajoissa, yhteisesti sovittujen asioiden ja käytäntöjen noudattaminen, kyky tuoda tarvittaessa ongelmat muiden tietoon ja sosiaaliset taidot eli sujuva kommunikointi yrityksen sisällä.

Käyttäytymisnormeihin lukeutuivat seuraavat seikat: arkipäivän kohteliaisuus työpaikalla (tervehtiminen, verbaalinen viestintä ja kehonkieli), erilaisuuden ja monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja kunnioittaminen työyhteisössä, ymmärtää kohteliaisuuden sekä huolitellun ulkoasun ja luontevan käytöksen tärkeyden yrityskuvan kannalta.

Liike-elämän lainalaisuudet määrittyivät seuraavasti: pystyy arvioimaan tehtävän vaativuuden sekä tarvittavan työajan, pystyy itsenäisestä priorisoimaan tehtäviä sekä kykenee pysymään aikatauluissa ja keskittymään oleellisiin asioihin.

4.4 Henkilöhaastattelut ja itsearviointit W3 Groupissa

Osaamisalueiden määrittämisen lisäksi W3 Groupissa tehtiin henkilöstöhaastattelut 21. maaliskuuta 2011 (Liite 5). Haastattelua edeltävänä päivänä työntekijöille jaettiin lomake itsearviointia varten (Liite 2). Haastateltavia oli yhteensä 12. Kolme W3 Groupin johtohenkilöä vastasi kysymyksiin ja itsearviointiin sähköpostitse. Yhteensä vastauksia saatiin 15 työntekijältä.

Haastatteluiden kulku suunniteltiin huolellisesti etukäteen ja huomioon otettiin käytännön järjestelyihin liittyvät näkökulmat. Korkean osallistumismäärän varmistamiseksi haastattelut toteutettiin yrityksen Keravan toimipisteen tiloissa maanantaina, jolloin suurin osa yrityksen henkilökunnasta pääsi paikan päälle. Jokaisessa haastattelutilanteessa tarkoituksena oli myös tuoda esille haastattelun tarkoitus, ja niistä pyrittiin lisäksi luomaan vuorovaikutteinen tilan-

ne, jossa haastateltava tuntisi olonsa mukavaksi. Haastattelijoita oli kaksi, joista toinen haastatteli yrityksen henkilökuntaa ja toinen kirjasi vastaukset ylös. Vastaukset tallennettiin tämän lisäksi nauhurille, jottei mitään olennaista jäisi huomioimatta. Haastattelut myös liitettiin nauhoilta (Liite 5).

Haastattelut tehtiin itsearvoinnin tueksi varmistamaan kattava kuva yrityksen osaamisesta. Hirsjärvi ja Hurme (2001) ovat esittäneet, että joissakin tapauksissa useamman tutkimusmenetelmän hyödyntäminen laajentaa tutkimusta ja lisää sen luotettavuutta. Tietoa osaamisesta kartoitettiin haastatteluiden avulla sen joustavan ja monipuolisen käytön vuoksi. Suora vuorovaikutus haastateltavan antoi mahdollisuuden kysyä aiheista ja asioista, joiden kysymistä ei ole ennalta suunniteltu. Haastatteluiden, joissa vastausvaihtoehdot eivät ole ennalta määrätty, hyötynä on myös vastaajan mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan omin sanoin, jolloin vastauksetkin ovat todenmukaisempia (Hirsjärvi & Hurme, 2001).

Haastattelukysymykset hiottiin tarkasti etukäteen, sillä niiden asettelu voi vaikuttaa ratkaisevasti haastattelun tuloksiin. Kysymykset olivat lyhyitä ja selkeitä sekä ne pyrittiin asettelemaan niin, että vastauksiksi saataisiin kokonaisia lauseita. Haastatteluissa käytettiin puoli-strukturoidun haastattelun metodia, jonka pohjana toimi viitekehys. Haastatteluissa käytiin läpi samat aiheet kaikkien työntekijöiden välillä ja samat aiheet kaikkien esimiesten kanssa, mutta laadunvarmistamiseksi kysymykset poikkesivat hieman toisistaan. Haastattelut suoritettiin kysymysten pohjalta vapaamuotoisesti keskustellun ja niissä käytetyt kysymyspohjat ovat liitteenä (Liite 3).

Haastatteluiden myötä syntyi kattava kuva organisaation tämän hetkisestä osaamisesta läpi vastuualueiden, sillä yrityksen 23 työntekijästä ja esimiehistä haastatteluun osallistui 15 henkilöä. Haastatteluissa keskityttiin selvittämään onko työntekijöiden ja esimiesten osaaminen riittävä suhteessa heidän nykyisiin työtehtäviinsä vai kaipaisivatko he enemmän koulutusta vastuualueihinsa. Esimiehiltä kysyttiin lisäksi, miten he perehtyvät uusiin vastaantuleviin asioihin. Pohdintaa syntyi myös siitä, mihin nimenomaisiin osa-alueisiin haluttaisiin lisäperehdytystä. Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, minkälaisia vahvuuksia ja heikkouksia työntekijät ja esimiehet kokivat omassa työnkuvassaan. Lisäksi haastattelu selvitti saavatko esimiehet ja työntekijät neuvoja ja apua työtehtäviinsä kollegoiltaan. Työntekijät pohtivat myös, saadaanko muutoksista informaatioita tarpeeksi ajoissa ja riittävästi. Haastateltavat toivat myös näkemyksensä esille siitä, millaisen osaamisen he kokevat tulevaisuudessa tärkeäksi ja millaisia osaamishaasteita he näkevät tulevaisuudessa. Tämän lisäksi esimiehet kertoivat mielipiteensä siitä miten he kokevat yrityksen osaamistarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa. Keskustelua syntyi myös siitä, mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa haastateltavat kokivat tärkeinä säilyttää. Lopuksi esimiehet saivat vielä ilmaista mielipiteensä siitä, onko muutosjohtamista koskeva johdon tieto ollut riittävää sekä mitä haasteita he ovat siinä kokeneet.

4.4.1 Haastattelujen tulosten analysointi

Henkilöstö W3 Groupissa on hyvin moninaista. Osa henkilöstöstä on ollut pitkään yrityksessä töissä kun taas osa on vasta aloittanut yrityksen palveluksessa. Työyhteisössä on vain miehiä, ja heidän työnkuvansa poikkeavat huomattavasti toisistaan. Työn projektiluonteesta johtuen henkilöstön työnkuva saattaa vaihdella paljonkin, mikä tarkoittaa yrityksessä jatkuvaa tietotaitojen ylläpitämistä ja uuden oppimista. Tästä johtuen on tärkeää, että henkilöstön perusosaaminen on suhteellisen laaja ja perusasiat ovat jokaisella hallussa. Työntekijöistä suurin osa työskentelee pienissä tiimeissä, kun taas osa on yksin vastuussa vastuualueestaan. Haastatteluissa selvitettiin työntekijöiden osaaminen heidän tarvitsemillaan osa-alueilla ja näistä koottiin analyysi.

Esimiesten osaaminen

Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että osaamisen nykyinen taso on hyvällä pohjalla. Osaamisestaan he pitivät jatkuvasti yllä mm. tutkimalla alaa itsenäisesti, olemalla mukana tekemisessä ja osallistumalla aktiivisesti toimialaan kuuluviin piireihin. Työnkuvaan kuuluvista vahvuuksista esimiehillä nousi esiin koulutuksen ja kokemuksen mukanaan tuoma kokonaisuuden hahmottaminen sekä heillä hallussa oleva tekninen tietotaito. Lisäksi yksi esimies mainitsi kasvavat verkostot vahvuudekseen. Toisaalta taas heikkouksista puhuttaessa nousi esiin ajan puute ja aikatauluttaminen.

Kysyttäessä mitä esimiehen perusosaamiseen kuuluu, esiin nousi monia asioita. Esimieheltä vaadittavia taitoja oli mm. vastuunottaminen, kollegoiden auttaminen, työyhteisen motivointi ja yleinen ihmistaito sekä ammattitaito. Esimiehelle esitettiin myös kysymys mihin osa-alueisiin he vielä kaipaivat perehdytystä/koulutusta. W3 Groupin esimiehet eivät vastausten perusteella kaivanneet mihinkään tiettyyn osa-alueeseen lisäkoulutusta. Yksittäisiä toiveita lisäkoulutukselle kylläkin esiintyi. Yksi esimiehistä koki, että henkilöjohtamiskoulutus ja koulutus kaupalliselta puolelta voisi olla hyödyllinen kun taas toinen mainitsi, että ohjelmoinnin puolelta löytyy tekniikoita kuten Framework, josta voitaisiin järjestää perehdytystä.

Esimiehiltä kysyttiin myös minkälaisen osaamisen he kokevat olevan tulevaisuudessa tärkeää ja miten he kokevat osaamistarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa, niin kuin tälläkin hetkellä, esiin nousi tarkeys jatkuvasti pystyä tarjoamaan pelkän tekemisen lisäksi omaa näkemystä siihen, mitä ylipäänsä tulisi tehdä, eli pysyä ”edellä” kehityksestä. Esimiehet olivat myös samaa mieltä siitä, että tekniset haasteet kasvavat päivä päivältä, joten henkilöstöä tulisi kehittää jatkuvasti ja ohjata kehitystä sellaisiin suuntiin, joissa on tulevaisuudessa potentiaalia. Tulevaisuuden osaamishaasteiksi esimiehet nostivat alan luonteen, jossa teknologiat vaihtuvat jatkuvasti ja osa tippuu kokonaan pois. Ongelmaksi koettiin myös kyvykkäiden tekijöiden puute. Yksi esimiehistä nosti esille lisäksi mobilisoinnin aiheuttamat haas-

teet. Esimiehet olivat samaa mieltä siinä, että työyhteisön hyvä ilmapiiri, erityinen me-henki, joustavuus ja harrastuneisuus ovat tärkeitä toimintatapoja yrityksessä, joita tulisi vaalia.

Haastattelun lopuksi kysyttiin mitkä asiat esimiehet ovat kokeneet haasteelliseksi muutosjohtamisessa W3 Groupin aikana sekä oliko heidän mielestään muutosjohtamista koskeva tieto riittävää. Muutosjohtamisen haasteista päälimmäisenä erottui seikka, että lähtötilanteessa yrityksessä oli vain vähän formaaleja käytäntöjä, mistä johtuen prosessit eivät olleet osana toimintaa. Esimerkiksi uusien käytäntöjen läpiajo ja aikataulujen pitäminen koettiin W3 Groupin muutosvaiheessa haasteiksi. Pääasiallisesti esimiehet kokivat, että tieto muutosjohtamisesta oli riittävää ja vain yksi esimiehistä oli erimieltä asiasta.

Työntekijöiden osaaminen

Työntekijät olivat pääasiallisesti sitä mieltä, että heidän osaamisensa on hyvällä tasolla työkuvaan suhteutettuna ja alalla vaadittava perusosaaminen on heillä hallussa. Toisaalta henkilöstö, kuten myös esimiehet, ilmaisivat jatkuvan itsensä kehittämisen ja omatoimisen uuden oppimisen tärkeyden työnluonteen vuoksi. Kysyttäessä onko työtehtäviin perehdyttäminen ollut riittävää suurin osa vastasi sen olevan tyydyttävää. Henkilöstö täsmensi, ettei heille oikeastaan ole kunnon perehdyttämistä järjestetty, vaan oppiminen on tapahtunut lähinnä työn ja itseopiskelun seurauksena. Toisaalta työntekijät eivät ole myöskään varsinaista perehdyttämistä kaivanneet. W3 Group on kuitenkin järjestänyt henkilöstölle TEK-iltoja, jotka on koettu hyödyllisiksi. Kaikki työntekijät olivat sitä mieltä, että jos tarvitsevat neuvoja tai apua työtehtäviinsä niin sitä on saatavilla sekä esimiehiltä että kollegoilta. Haastattelu selvitti myös saavatko työntekijät riittävästi informaatiota tarpeeksi ajoissa. Suurin osa työntekijöistä vastasi informaation olevan riittävää ja tietoa he saavat pääasiallisesti viikoittaisissa palaverissa, face-to-face sekä sähköpostin välityksellä. Osa työntekijöistä toivoi, että informaatiota levitettäisiin aikaisemmin, mutta samalla he ymmärsivät sen olevan yrityksen kannalta vaikeaa.

Haastattelu kartoitti työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet heidän työssään. Nämä vaihtelivat huomattavasti henkilöstä riippuen, sillä työntekijöiden työnkuvat poikkesivat merkittävästi toisistaan. Esimerkiksi osa mainitsi vahvuudekseen PHP-osaamisen kun taas toiset sanoivat tämän olevan heidän heikkoutensa. Heikkouksista esiin nousi muutamilla mm. PHP-osaaminen, Framework sekä graafinen suunnittelu. Kysyttäessä mitä työntekijöiden mielestä kuuluu junior/senior-koodaajan perusosaamiseen työntekijät mainitsivat mm. tärkeyden osata perusohjelmointi, ohjelmointikäytännöt sekä ohjelmistokieli. Tärkeinä ominaisuuksina työntekijät pitivät sosiaalisia taitoja, itseoppimiskykyä ja oma-aloitteisuutta. Haastattelu jatkui selvittämällä mihin tiettyihin osa-alueisiin työntekijät kaipaisivat lisää koulutusta. Kysymyksen työntekijät antoivat toisistaan poikkeavia vastauksia johtuen heidän työnkuvien poikkeavaisuudesta sekä urakehityksestä. Työntekijät esittivät, että mm. koulutukset erilaisista tietokannoista, graafinen koulutus, koulutus yleisistä käytännöistä, koulutus tiiminvetämisestä

sekä projektinhallinnasta voisivat olla hyödyllisiä. Osa työntekijöistä puolestaan ei kaivannut lisäperehdytystä mistään erityisestä osa-alueesta työntekijöiden työnkuvan ollessa niin laaja ja eri projektien vaatimien osaamisen vaihtuvuuden vuoksi.

Haastattelu kartoitti, minkälaisen osaamisen työntekijät kokivat tärkeäksi tulevaisuuden kannalta ja mitä osaamishaasteita he näkivät tulevaisuudessa. Työntekijät nostivat esiin alan luonteen: kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta on heidän mielestään elintärkeää pysyä mukana kehityksessä, jossa tekniikat muuttavat jatkuvasti. Tulevaisuudessa muiden muassa interaktiivisuus, pilvipalvelut, virtuaalisointi nousevat avainasemaan työntekijöiden mielestä. Osaamishaasteita pohdittaessa keskustelua syntyi tekniikoista, jotka luovat yritykselle sekä haasteita että mahdollisuuksia. Esille nousi muun muassa mobiilikäytettävyys, jonka käyttö on kasvanut viime aikoina huomattavasti. Haasteiksi työntekijät näkivät myös yrityksen kasvun vaatiman paremman kokonaisuuden hallinnan, ja uusien toimintatapojen luomisen kasvaville tiimeille. Tämän lisäksi alalla vallitseva osaavan henkilöstön työvoimapula huolestutti osaa työntekijöistä.

Viimeinen työntekijöille osoitettu kysymys koski sitä, mitä yrityksessä olevia toimintatapoja työntekijät vaalivat. Työntekijät olivat vahvasti sitä mieltä, että viikkopalaverit ja tiimipalaverit ovat erittäin hyödyllisiä ja niistä pitäisi myös tulevaisuudessa pitää kiinni. Työntekijät painottivat lisäksi pienten projektitiimien hyviä puolia. Yleisesti yrityksessä kommunikointi, avoimuus ja työpaikan tiivis hyvä ilmapiiri henkilöstön välillä sai paljon kiitosta työntekijöiltä. Työpaikalla järjestetään myös yhteistä liikuntatoimintaa henkilöstölle, jota myös arvostettiin ja sen koettiin lisäävän yhteenkuuluvuudentunnetta työntekijöiden välillä. Etätönmahdollisuudesta ja työaikojen liukuvuudesta esiintyi paljon pohdintaa ja sen koettiin oleva hyvä työmotivaation nostattaja.

4.4.2 Itsearviointien tulokset

Itsearvioinnissa W3 Groupin henkilöstö määritteli osaamisensa tämän hetkisen tason etukäteen määritellyissä osaamisalueissa (Liite 4). Henkilöt määrittelivät myös itsearvioinneissa kuinka tärkeinä he näitä osaamisalueita työnsä kannalta pitävät. Henkilöt arvioivat osaamisen tasoaan asteikolla 0-5 (0 = ei osaamista, 1 = Perustiedot asiasta, 2 = Hallitsee asian tyydyttävästi, 3 = Hallitsee asian hyvin, 4 = Hallitsee kokonaisvaltaisesti asian, 5 = On huippuasiantuntija). Osaamisen tärkeyttä työn kannalta arvioitiin asteikolla 1-4 (4 = Välttämätön, 3 = Erittäin tärkeä, 2 = Tärkeä, 1 = Hyödyllinen, mutta ei välttämätön).

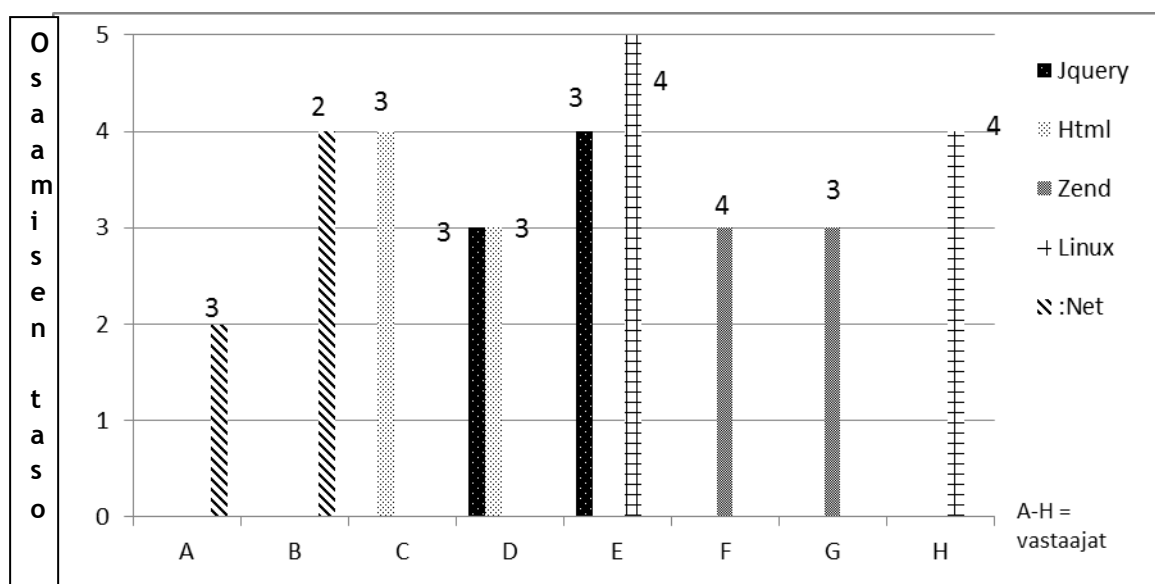
Ensimmäisenä kohtana henkilöstön itsearviointilomakkeessa oli ohjelmisto-osaaminen. W3 Groupin toimitusjohtaja oli aiemmin määritellyt Php- ja My sql -ohjelmat yrityksessä sellaisiksi ohjelmiksi, joiden perusosaaminen on tärkeää ja jotka tulisi hallita hyvin. Näiden ohjelmien

lisäksi henkilöt saivat kirjoittaa itsearviointilomakkeeseen työnsä kannalta muita tärkeitä ohjelmistoja ja arvioida itse osaamistaan niissä.

Itsearvioinneissa 11 henkilöä 12 vastanneesta ilmoitti käyttävänsä Php- ja My sql -ohjelmia. Näiden ohjelmien osaamisten keskiarvoksi muodostui Php:n kohdalla 3,4 ja My sql:n kohdalla 3,1. Kahdeksan 12 vastaajasta piti Php:n ja My sql:n osaamista välttämättömänä työnsä kannalta. Kolme vastaajaa koki Php:n ja My sql:n osaaminen hyödylliseksi, muttei välttämättömäksi.

Ohjelmisto-osaaminen muissa ohjelmissa oli melko yksilöllistä. Ohjelmilla: .Net, JQuery, Html, Linux ja Zend oli kullakin kaksi käyttäjää. Osaamisen taso näissä viidessä ohjelmassa ylsi vähintään tasoon kolme tai yli sen. Yksittäisen ohjelman osaamisen tärkeys työn kannalta koettiin vähintään erittäin tärkeäksi. Kahdeksasta vastaajasta neljän osaaminen oli yksittäisen ohjelman kohdalla kokonaisvaltaista ja joukosta löytyi myös yksi huippuosaaja (Kuva 7).

Pylväiden päällä olevat numerot 1-4 = osaamisen tärkeys oman työn kannalta

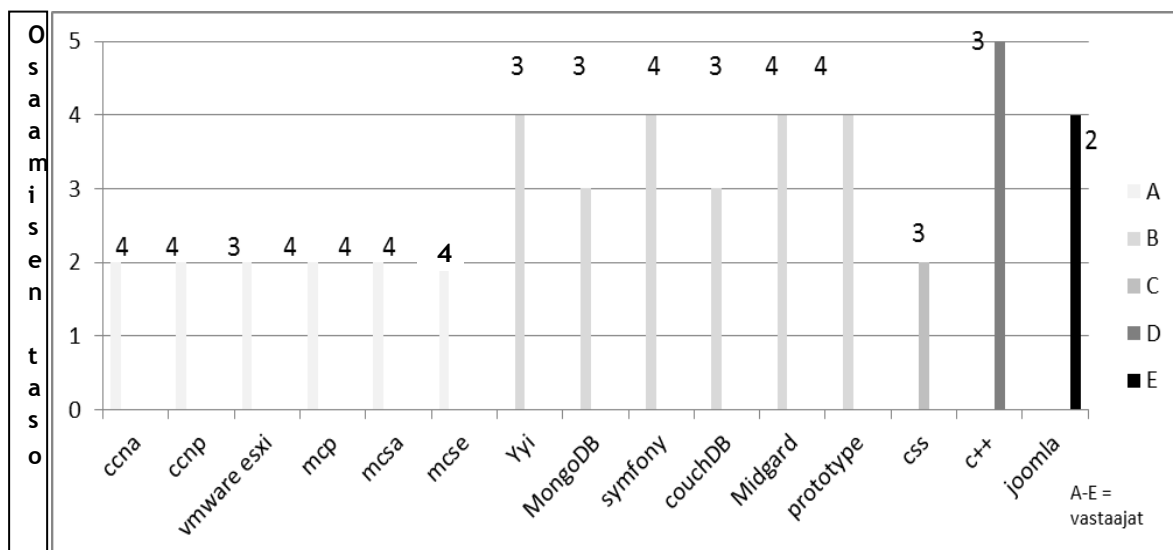


Kuva 7. JQuery-, Html-, Zend-, Linux - ja .Net -ohjelmien käyttäjät.

Ohjelmilla Ccna, Ccnp, Vmware esxi, Mcp, Mcsa, Mcse, Yyi, MongoDB, Symfony, CouchDB, Midgard, Prototype, Css, C++ ja Joomla ilmeni vastausten perusteella vain yksi käyttäjä ohjelmaa kohden. Näiden ohjelmien osaamista ei voida siis työntekijöiden kesken vertailla. Ohjelmien Symfony, CouchDB, Midgard ja Prototype osaaminen oli tasoa ja 4 = Hallitsee asian kokonaisvaltaisesti. Vastaaja B piti näiden osaamisten tärkeyttä työnsä kannalta välttämättömänä. C++-ohjelman kohdalla vastaaja E arvioi olevansa tasolla 5 = On huippuasiantuntija. Ohjelman osaamisen tärkeyttä työnsä kannalta henkilö E piti erittäin tärkeänä. Ohjelmien Ccna, Ccnp, Wmware esxi, Mcp, Mcsa, Mcse osaaminen oli tasolla 2 = hallitsee asian tyydyttä-

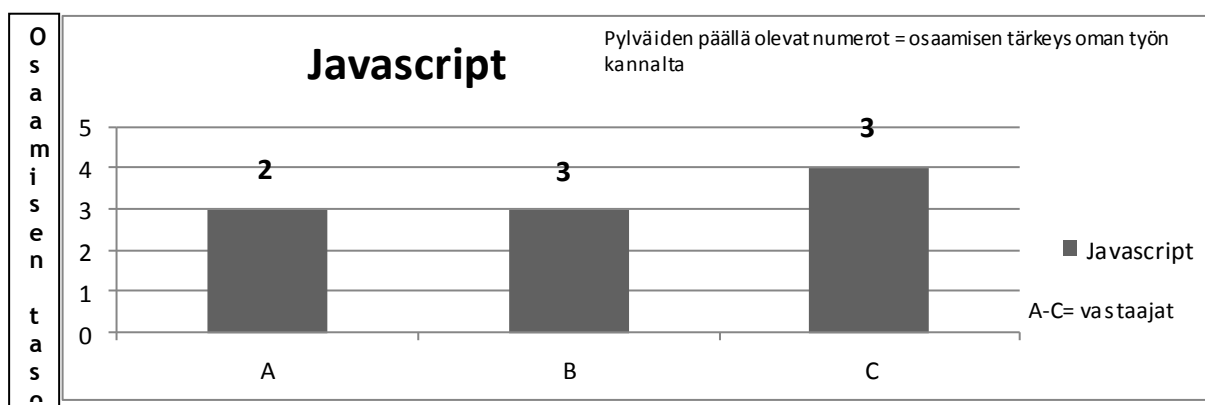
västi. Vastaaja A piti näiden osaamisten hallitsemista työnsä kannalta välttämättömänä. Css-ohjelman osaaminen oli tasolla 2 = Hallitsee asian tyydyttävästi. Vastaaja D piti ohjelman osaamista työnsä kannalta tärkeänä (Kuva 8).

Pylväiden päällä olevat numerot = osaamisen tärkeys oman työn kannalta



Kuva 8. Yksittäisten ohjelmien osaamisen taso W3 Group Oy:ssä

JavaScript-ohjelmalla oli kolme käyttäjää. Osaamisen taso näillä kolmella henkilöllä ylsi vähintään tasolle 3 = hallitsee asian hyvin. Henkilö A arvioi osaamisen tärkeyden työnsä kannalta tasolle 2 = Tärkeä ja henkilöt B ja C tasolle 3 = Erittäin tärkeä (Kuva 9).



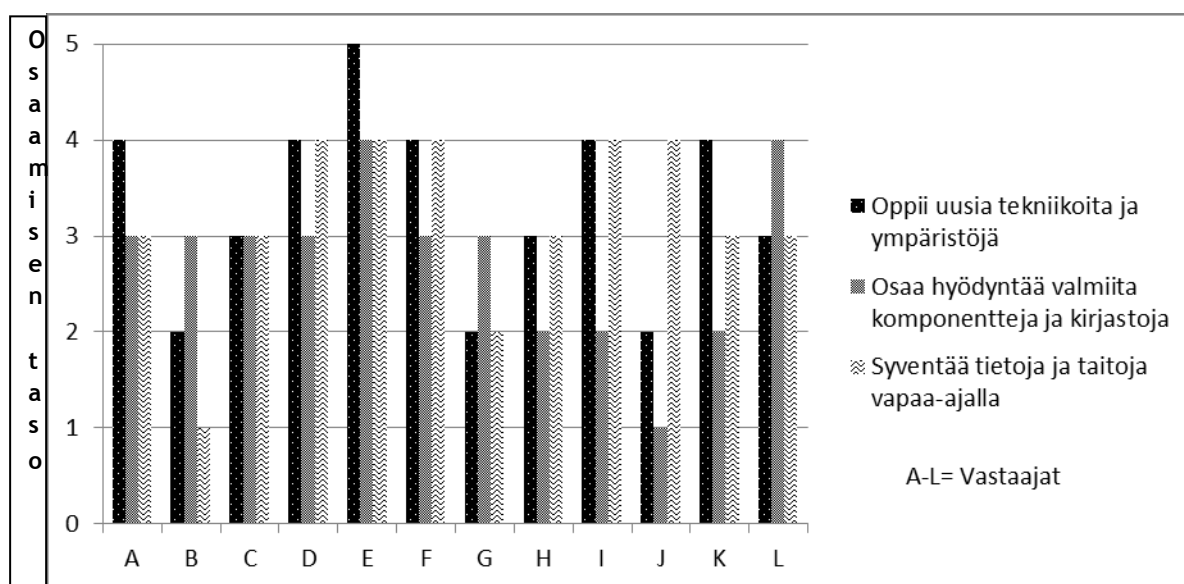
Kuva 9. JavaScript-osaaminen

Henkilöstö itsearvioi myös muita ydinosaamisen osa-alueita, joita olivat: uusien tekniikoiden ja ympäristöjen oppiminen, valmiiden komponenttien ja kirjastojen hyödyntäminen sekä tietojen ja taitojen syventäminen vapaa-ajalla (Kuva 10). Yhdeksän 12 vastaajasta arvioi uusien tekniikoiden ja ympäristöjen oppimisensa vähintään tasolle 3 = hallitsee asian hyvin ja neljä

12 vastaajasta arvioi hallitsevansa asian erittäin hyvin ja yksi vastaaja arvioi olevansa huippuosaaja. Kolme vastaajaa 12:sta arvioi oppivansa uusia tekniikoita ja ympäristöjä tyydyttävästi. Tämän osa-alueen osaaminen koettiin erittäin tärkeäksi.

Kuusi 12 vastaajasta arvioi osaavansa hyödyntää valmiita komponentteja ja kirjastoja hyvin ja kaksi vastaajaa erittäin hyvin (Kuva 10). Kolme vastaajaa arvioi osaavansa hyödyntää valmiita komponentteja ja kirjastoja tyydyttävästi ja yhdellä oli perustiedot asiasta. Valmiiden komponenttien ja kirjastojen hyödyntäminen koettiin työn kannalta erittäin tärkeäksi.

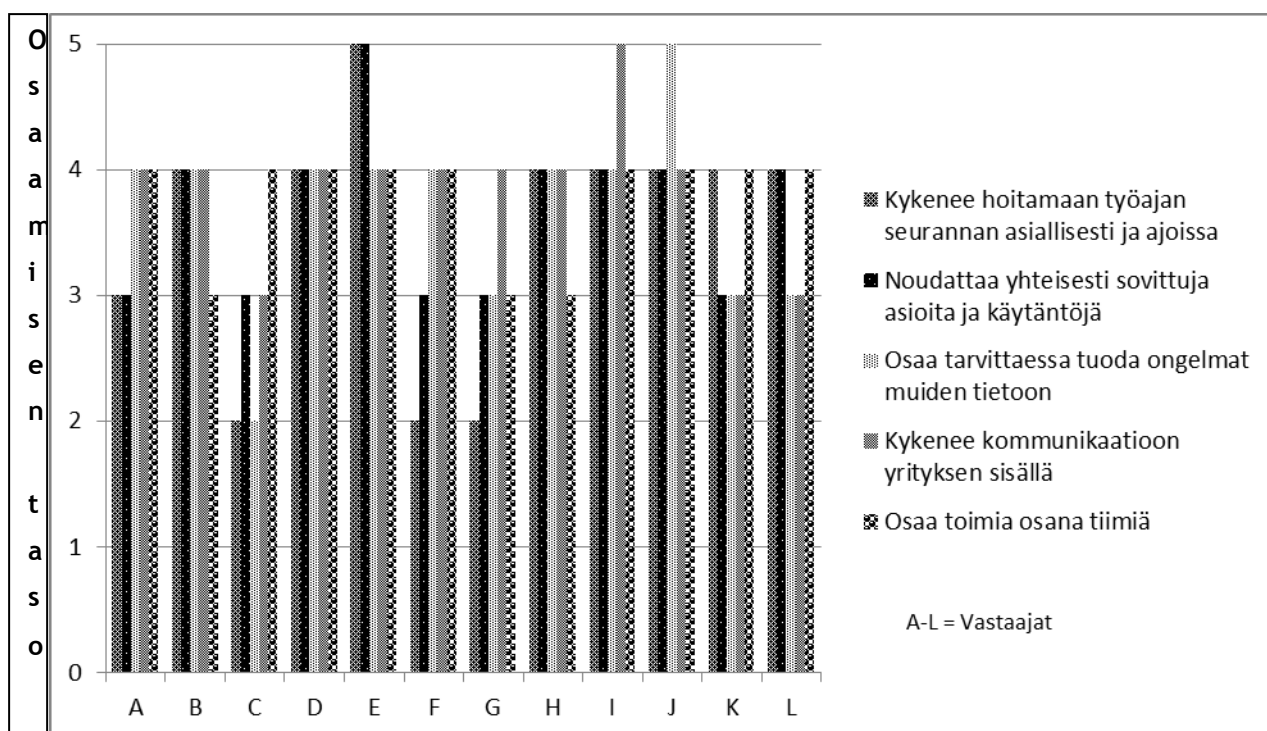
Viisi 12 vastaajasta arvioi tietojen ja taitojen syventämisen vapaa-ajalla olevan vähintään tasolla 3 = hallitsee asian hyvin ja viisi 12 vastaajasta arvioi osaamisensa olevan tasolla 4 = hallitsee asian kokonaisvaltaisesti. Yksi vastaaja 12:sta arvioi tietojen ja taitojen syventämisen vapaa-ajalla olevan tasolla 1 = perustiedot asiasta ja yksi 12 vastaajasta arvioi hallitsevansa asian tyydyttävästi (Kuva 10). Tietojen ja taitojen opiskeleminen vapaa-ajalla koettiin myös tärkeäksi.



Kuva 10. Ydinosaaamisalueiden itsearviointien tulokset.

Seuraavana itsearvoinnin osa-alueena lomakkeessa oli työskulttuuri. Tässä osiossa henkilöt arvioivat omaa osaamistaan työajan seurannan hoitamisessa, yhteisesti sovittujen sääntöjen noudattamisessa, ongelmien tuomisessa muiden tietoon, tiimityön osaamisessa sekä kommunikaatiossa yrityksen sisällä (Kuva 11). Yhdeksän 12 vastaajasta arvioi työajan seurannan osaamisensa olevan vähintään tasoa 3 = hallitsee asian hyvin ja kolme 12 vastaajasta arvioi osaamisensa olevan tasolla 2 = hallitsee asian tyydyttävästi. Työajan seurannan osaaminen koettiin tärkeäksi. Kaikki vastaajat arvioivat yhteisesti sovittujen asioiden ja käytäntöjen noudattamisen osaamisen olevan vähintään tasolla 3 = hallitsee asian hyvin. Tämäkin osa-alueen osaaminen koettiin työn kannalta tärkeäksi. 11 vastaajaa 12 arvioi osaamisensa tason

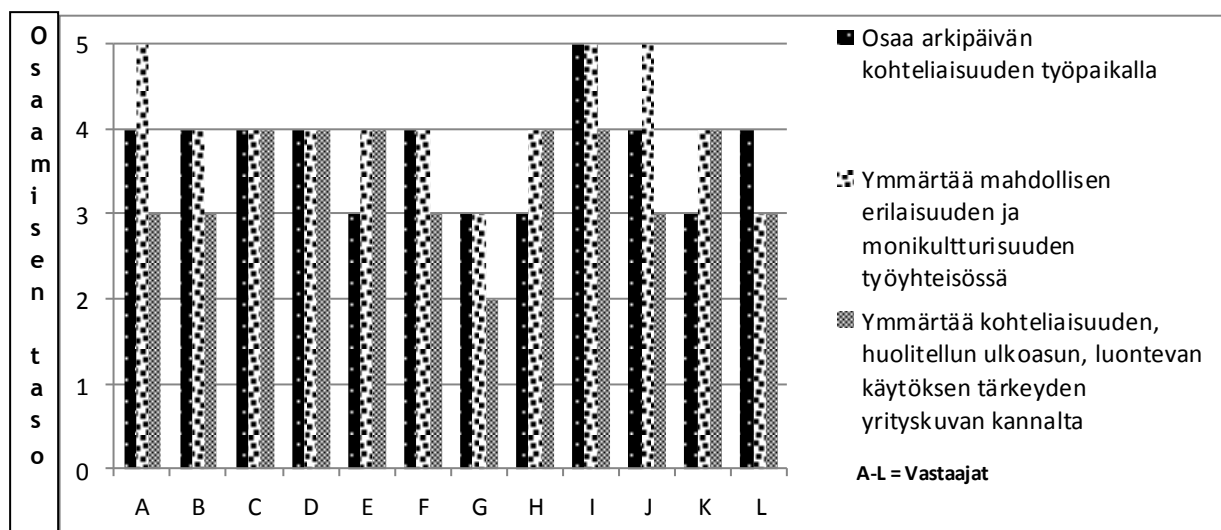
ongelmien tuomisessa muiden tietoon olevan vähintään tasolla 3 = hallitsee asian hyvin, ja yksi vastaajaa arvioi osaamisensa olevan tasolla 2 = hallitsee asian tyydyttävästi (Kuva 11). Ongelmien tuominen muiden tietoon koettiin erittäin tärkeäksi. Kaikki vastaajat arvioivat oman kommunikaationsa yrityksen sisällä olevan vähintään tasoa 3 = hallitsee asian hyvin ja sujuva kommunikaatio koettiin erittäin tärkeäksi. Kahdeksan 12 vastaajasta arvioi tiimityöskentelyosaamisensa olevan tasolla 4 = hallitsee asian kokonaisvaltaisesti. Neljä 12 vastaajasta arvioi hallitsevansa tiimityöskentelyn hyvin. Tiimityön osaaminen koettiin työn kannalta erittäin tärkeäksi.



Kuva 11. Työkulttuurin itsearvioinnin vastaukset.

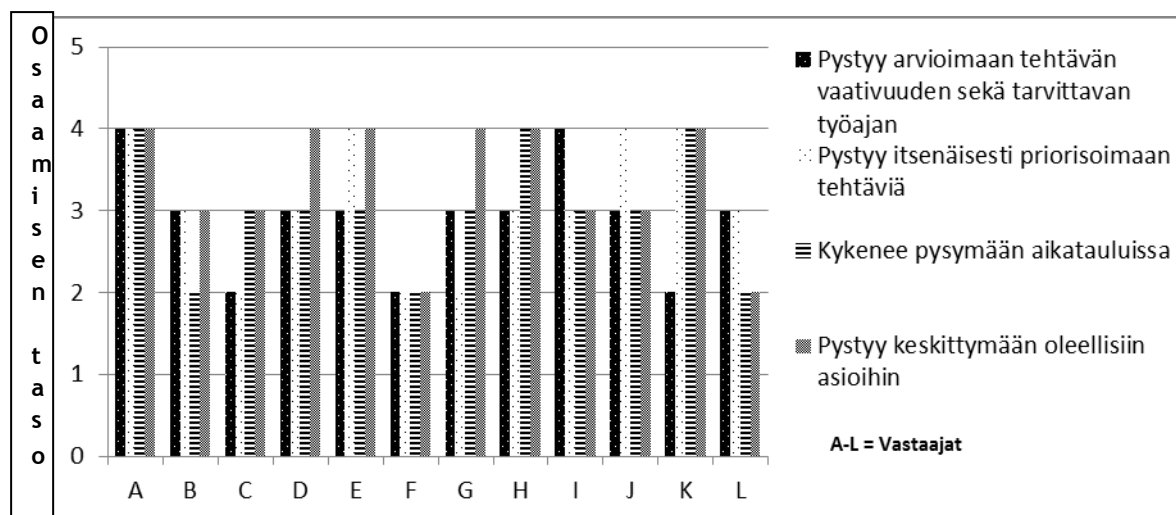
Seuraavassa osiossa itsearvioitiin työpaikan käyttäytymisnormeja. Osa-alueisiin kuuluivat arkipäivän kohteliaisuuden hallitseminen, työyhteisössä olevan erilaisuuden ja monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja kunnioittaminen sekä kohteliaisuuden ja huolitellun ulkoasun tärkeyden ymmärtäminen yrityskuvan kannalta (Kuva 12). Kaikki vastaajat arvioivat arkipäivän kohteliaisuuden, kuten tervehtimisen ja kehonkielen osaamisensa olevan vähintään tasolla 3 = hallitsee asian hyvin. Arkipäivän kohteliaisuuden osaamista pidettiin tärkeänä työn kannalta. Kaikkien vastaajien erilaisuuden ja monikulttuurisuuden ymmärtämisen ja kunnioittamisen osaamisen taso oli itsearvioinneissa vähintään tasolla 3 = hallitsee asian hyvin. Myös tämän osaamisen hallitseminen työssä koettiin erittäin tärkeäksi. Kohteliaisuuden ja huolitellun ulkoasun tärkeyden ymmärtäminen yrityskuvan kannalta oli 11 vastaajalla 12:sta vähintään osaamistasolla 3 = hallitsee asian hyvin. Yksi 12 vastaajasta arvioi osaamisensa tason tässä

osa-alueessa tasolle 2 = hallitsee asian tyydyttävästi. Tämänkin osaamisalueen hallitseminen työn kannalta koettiin tärkeäksi.



Kuva 12. Käyttäytymisnormien itsearviointien vastaukset.

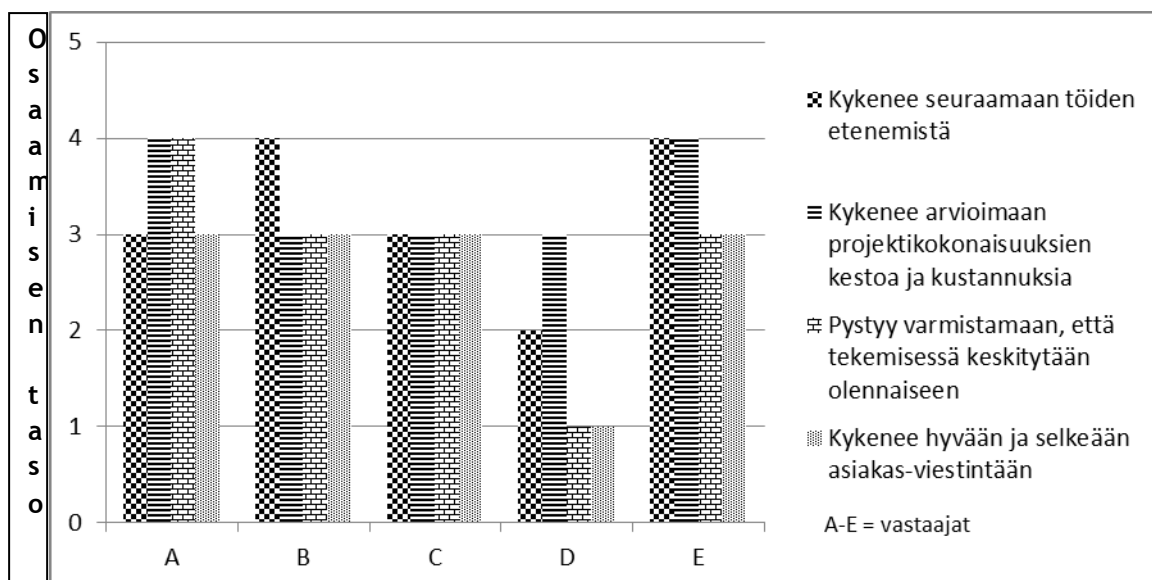
Viimeisenä osa-alueena itsearvioinneissa olivat liike-elämän lainalaisuudet. Tässä osa-alueessa oli neljä kohtaa: työtehtävän vaativuuden ja siihen tarvittavan työajan arvioinnin hallitseminen, työtehtävien priorisoinnin osaaminen, aikatauluissa pysyminen sekä oleellisiin asioihin keskittyminen (Kuva 13). Yksi vastaaja 12 oli arvioinut osaavansa kaikki osa-alueet kokonaisvaltaisesti. 12 vastaajasta 8 henkilöä oli arvioinut työtehtäviin vaadittavan ajan sekä sen vaativuuden arvioimisen osaamisen olevan vähintään tasolla 3 = hallitsee asian hyvin ja kolme 12 vastaajasta arvioin hallitsevansa asian tyydyttävästi. 12 vastaajasta 9 henkilöä arvioi tehtävien priorisoinnin osaamisen olevan vähintään tasolla 3 = hallitsee asian hyvin ja kolme arvioi osaamisensa olevan tasolla 2 = hallitsee asian tyydyttävästi. Kolme vastaajaa 12 arvioi hallitsevansa aikatauluissa pysymisen kokonaisvaltaisesti ja kuusi arvioi hallitsevansa asian hyvin. Kolme vastaajaa arvioi pysyvänsä aikatauluissa tyydyttävästi. Kuusi vastaajaa 12 arvioi osaavansa keskittyä oleellisiin asioihin kokonaisvaltaisesti ja neljä hyvin. Kaksi vastaajaa 12 arvioi keskittyvänsä oleellisiin asioihin tyydyttävästi. Kaikki 12 vastaajaa kokivat jokaisen liike-elämän lainalaisuuksien sisältämän kohdan osaamisen vähintäänkin tärkeäksi työnsä kannalta.



Kuva 13. Liike-elämän lainalaisuuksien itsearviointien tulokset.

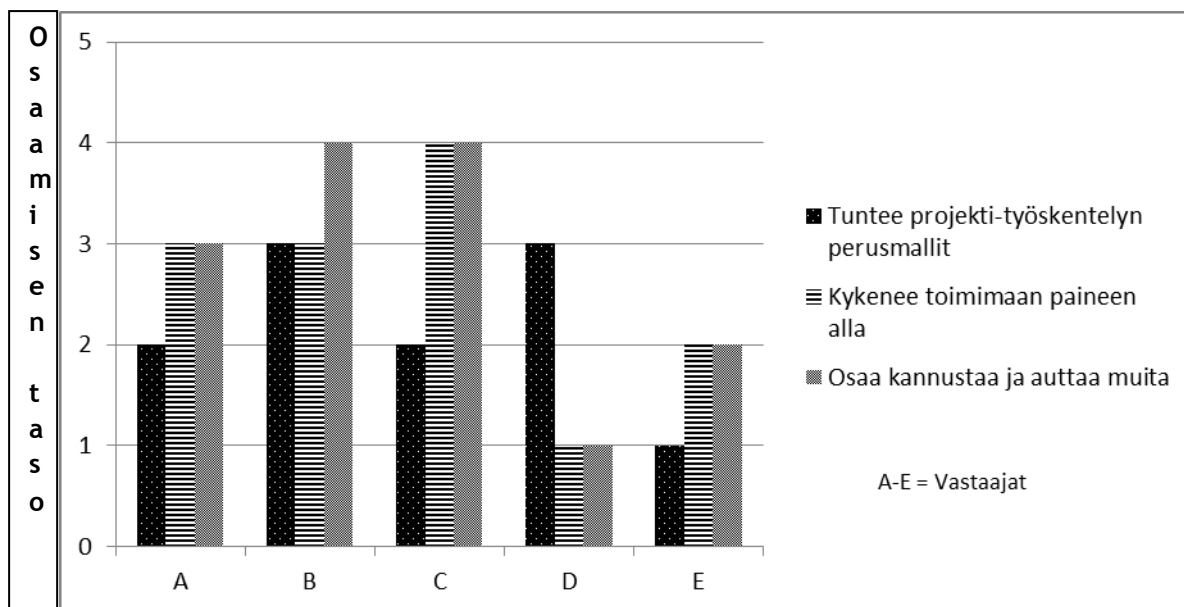
Esimiesten osaamista W3 Groupissa arvioitiin osittain samojen osaamisalueiden pohjalta. Ydinosaamisalueen ohjelmisto-osaaminen vaihdettiin erilaisiin esimiestyötä koskeviin osaamiin. Muut osa-alueet olivat samoja kuin henkilöstöllä. Kaikki esimiehet vastasivat itsearviointeihin. Vastauksia tuli yhteensä viisi. Esimiesten ydinosaamisalueisiin kuuluivat seuraavat kohdat: kykenee seuraamaan töiden etenemistä, kykenee arvioimaan projektikokonaisuuksien kestoa ja kustannuksia, pystyy varmistamaan, että tekemisessä keskitytään olennaiseen, kykenee hyvään ja selkeään asiakasviestintään, osaa projektityöskentelyn perusmallit, kykenee toimimaan paineen alla ja osaa kannustaa ja auttaa muita.

Kuvasta 14 voidaan nähdä esimiesten neljän ensimmäisen ydinosaamisalueen vastaukset. Kaksi viidestä vastaajasta arvioi hallitsevansa töiden etenemisen seuraamisen kokonaisvaltaisesti, kaksi hyvin ja yksi tyydyttävästi. Vastaajista yksi viidestä piti tätä osaamisaluetta tärkeänä, kaksi erittäin tärkeänä ja kaksi välttämättömänä. Kaksi viidestä vastaajasta arvioi hallitsevansa projektikokonaisuuksien keston ja kustannusten arvioinnin kokonaisvaltaisesti ja kolme viidestä vastaajasta hyvin. Kolme viidestä vastaajasta piti kustannusten arviointia erittäin tärkeänä ja kaksi välttämättömänä työnsä kannalta. Olennaiseen keskittymisen varmistamisen hallitsi yksi viidestä vastaajasta kokonaisvaltaisesti, kolme hyvin ja yhdellä oli perustiedot asiasta. Tämä osaaminen oli yhden vastaajan mielestä välttämätöntä, kolmen mielestä erittäin tärkeää ja yhden mielestä hyödyllistä, muttei välttämätöntä. Neljä viidestä esimiehestä arvioi kykenevänsä hyvään ja selkeään asiakasviestintään hyvin ja yksi vastaajalla on perustiedot asiasta. Neljä viidestä koki hyvän ja selkeän asiakasviestinnän työnsä kannalta erittäin tärkeänä ja yksi hyödyllisenä, muttei välttämättömänä.



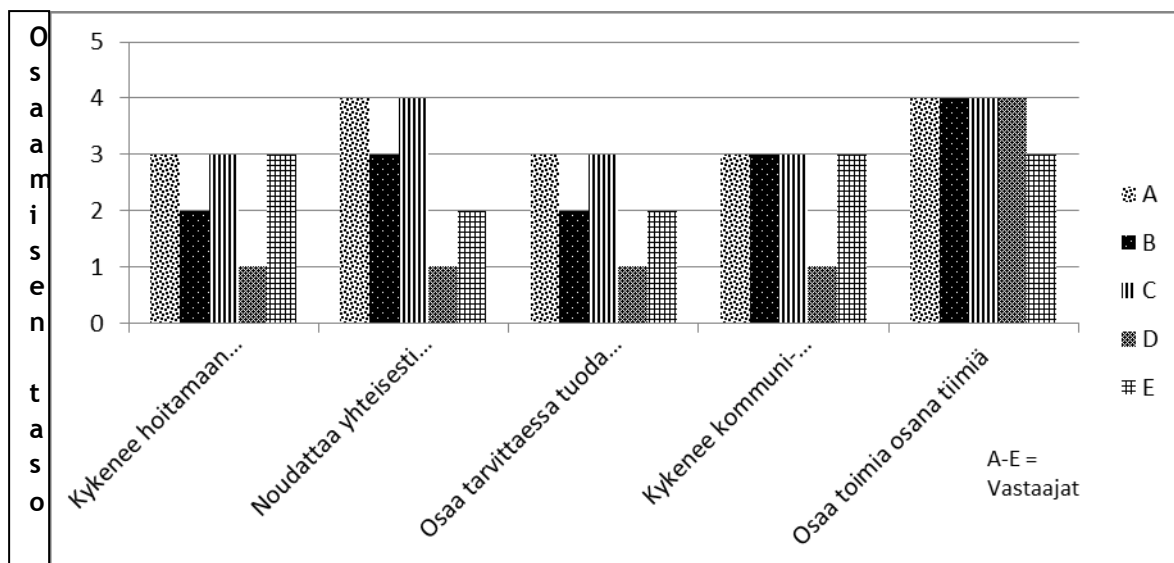
Kuva 14. Esimiesten ydinosaamisalueiden itsearviointien vastaukset 1/2.

Kolmessa muussa osaamisalueessa osaamistasot vaihtelivat jonkin verran (Kuva 15). Kaksi viidestä vastaajasta arvioi osaavansa projektityöskentelyn hyvin ja kaksi viidestä tyydyttävästi. Yhden vastaajan osaaminen projektityöskentelyn tuntemisessa oli tasolla 1 = perustiedot asiasta. Kaksi viidestä vastaajasta arvioi projektityöskentelyn osaamisen erittäin tärkeänä työnsä kannalta, kaksi tärkeänä ja yksi hyödyllisenä, muttei välttämättömänä. Paineen alla työskentelyn osaaminen jakautui seuraavasti: yksi viidestä arvioi osaavansa asian kokonaisvaltaisesti, kaksi viidestä hyvin, yksi tyydyttävästi ja yksi arvioi omaavansa perustiedot asiasta. Kolme viidestä vastaajasta piti paineensietokykyä erittäin tärkeänä tai välttämättömänä, yksi tärkeänä ja yksi hyödyllisenä, muttei välttämättömänä työnsä kannalta. Viidestä esimiehestä kolmen osaaminen muiden kannustamisessa ja auttamisessa oli vähintään tasolla 3 = hallitsee asian hyvin. Yksi viidestä koki hallitsevansa asian tyydyttävästi ja yksi vastaaja arvioi hallitsevansa perustiedot asiasta. Kaksi viidestä vastaajasta piti muiden kannustamista työnsä kannalta välttämättömänä, yksi erittäin tärkeänä, yksi tärkeänä ja yksi hyödyllisenä, muttei välttämättömänä.



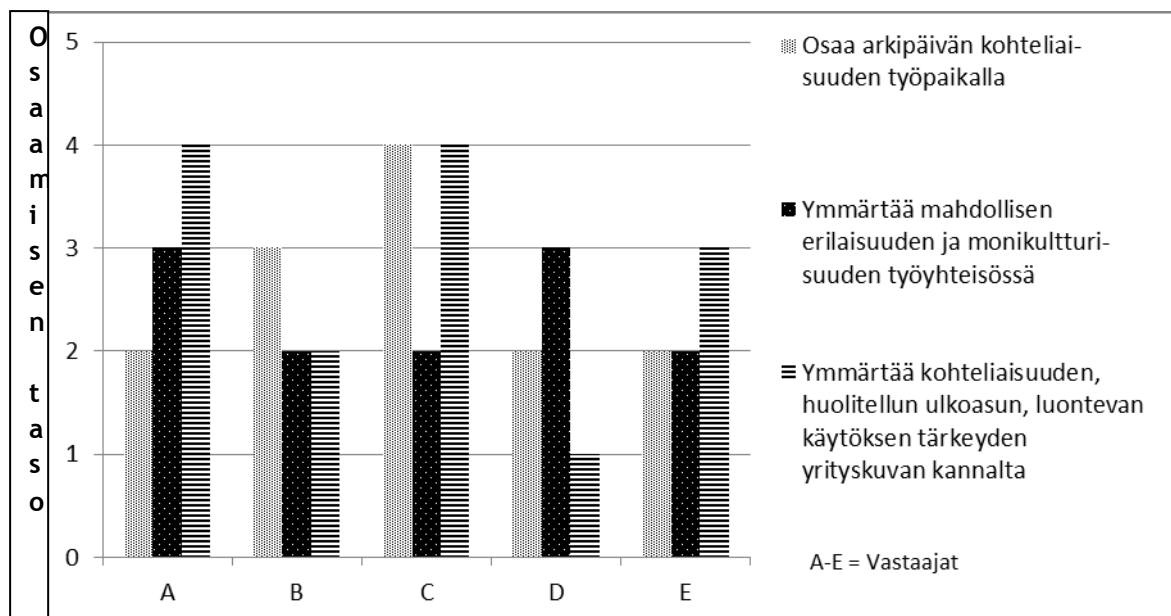
Kuva 15. Esimiesten ydinosaamisalueiden itsearviointien vastaukset 2/2.

Esimiesten osaaminen työkuulttuurin eri osa-alueissa vaihteli myös jonkin verran (Kuva 16). Kolme viidestä vastaajasta arvioi hoitavansa työajan seurannan asiallisesti ja ajoissa hyvin, yksi vastaaja tyydyttävästi ja yhdellä oli perustiedot asiasta. Työajan seurannan osaamista piti kolme vastaajaa viidestä erittäin tärkeänä työnsä kannalta. Yksi vastaaja piti sitä tärkeänä ja yksi hyödyllisenä muttei välttämättömänä. Kaksi vastaajaa viidestä arvioi osaavansa yhteisesti sovittujen asioiden ja käytäntöjen noudattamisen kokonaisvaltaisesti, yksi vastaaja hyvin, yksi tyydyttävästi ja yksi vastaaja arvioi omaavansa perustiedot asiasta. Yhteisten pelisääntöjen hallitsemista työnsä kannalta piti kaksi vastaajaa viidestä välttämättömänä, yksi erittäin tärkeänä, yksi tärkeänä ja yksi hyödyllisenä muttei välttämättömänä. Kaksi viidestä vastaajasta arvioi osaavansa tuoda ongelmat muiden tietoon hyvin, kaksi vastaa tyydyttävästi ja yksi arvioi osaavansa perustiedot asiasta. Kaksi vastaajaa viidestä piti ongelmien esiin tuomista erittäin tärkeänä, kaksi tärkeänä ja yksi hyödyllisenä muttei välttämättömänä. Neljä vastaajaa viidestä arvioi osaavansa yrityksen sisäisen kommunikaation hyvin ja yksi arvioi omaavansa perustiedot asiasta. Neljä viidestä vastaajasta piti yrityksen sisäisen kommunikaation hallitsemista työnsä kannalta erittäin tärkeänä ja yksi hyödyllisenä muttei välttämättömänä. Neljä viidestä esimiehestä arvioi hallitsevansa tiimityön kokonaisvaltaisesti ja yksi hyvin. Neljä viidestä esimiehestä piti tiimityönsaamista työn kannalta välttämättömänä ja yksi erittäin tärkeänä.



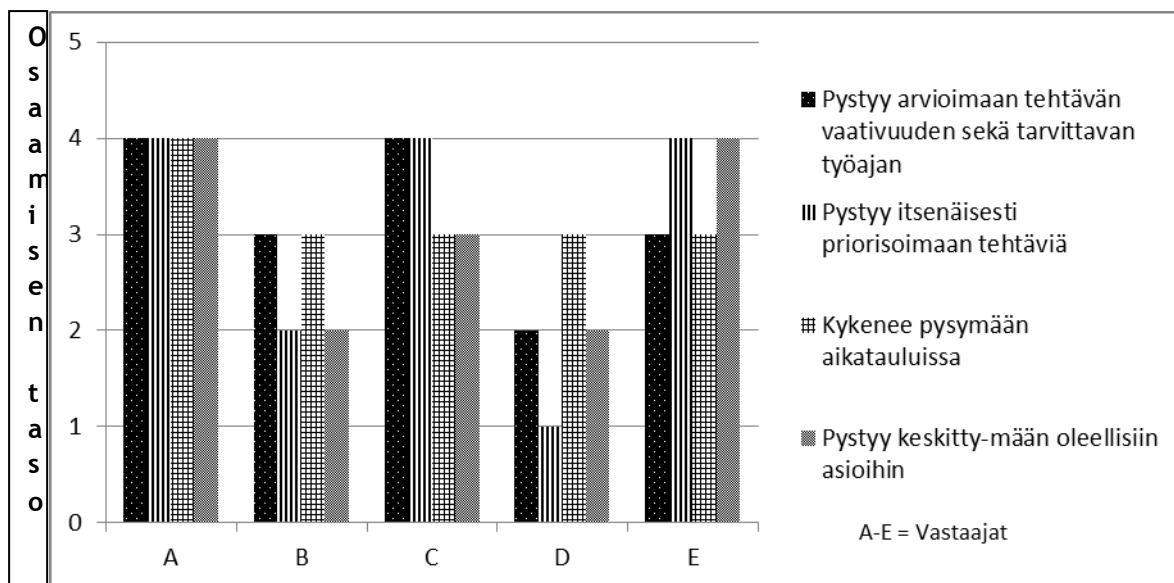
Kuva 16. Esimiesten työskulttuurin itsearviointien tulokset.

Seuraavana osa-alueena itsearviointinissa oli käyttäytymisnormit työpaikalla (Kuva 17). Käyttäytymisnormien osaamisalueet olivat myös samat kuin henkilöstöllä. Yksi viidestä vastaajasta arvioi osaavansa arkipäivän kohteliaisuuden työpaikalla kokonaisvaltaisesti ja yksi vastaaja hyvin. Kolme vastaajaa viidestä arvioi arkipäivän kohteliaisuuden osaamisen olevan tyydyttävällä tasolla. Kaksi viidestä vastaajasta piti arkipäivän kohteliaisuuden osaamista erittäin tärkeänä ja kolme tärkeänä työnsä kannalta. Kaksi vastaajaa viidestä ymmärsi erilaisuuden ja monikulttuurisuuden työyhteisössä hyvin ja kolme vastaajaa tyydyttävästi. Kaksi viidestä vastaajasta piti erilaisuuden ymmärtämistä työn kannalta välttämättömänä, yksi erittäin tärkeänä, yksi tärkeänä ja yksi hyödyllisenä muttei välttämättömänä. Kaksi vastaajaa viidestä arvioi ymmärtävänsä kokonaisvaltaisesti kohteliaisuuden, huolitellun ulkoasun ja luontevan käytöksen tärkeyden yrityskuvan kannalta. Yksi vastaaja ymmärsi sen hyvin, yksi tyydyttävästi ja yksi arvioi omaavansa perustiedot asiasta. Kaksi viidestä vastaajasta piti kohteliaisuuden, huolitellun ulkoasun ja hyvän käytöksen hallitsemista työnsä kannalta välttämättömänä, yksi erittäin tärkeänä, yksi tärkeänä ja yksi hyödyllisenä muttei välttämättömänä. Yksi vastaaja piti oleellisiin asioihin keskittymistä työnsä kannalta välttämättömänä ja neljä vastaajaa erittäin tärkeänä.



Kuva 17. Käyttäytymisnormit työpaikalla / esimiesten itsearviointien vastaukset.

Viimeisenä itsearvioinnin kohteena esimiehillä olivat liike-elämän lainalaisuudet. Tässä osiossa oli neljä arviointikohtaa: tehtävien vaativuuden sekä niihin tarvittavan työajan arvioinnin osaaminen, tehtävien priorisoinnin hallinta, aikatauluissa pysyminen sekä oleellisiin asioihin keskittyminen (Kuva 18). Kaksi viidestä vastaajasta arvioi osaavansa kokonaisvaltaisesti työtehtävien vaativuuden sekä niihin vaadittavan työajan arvioinnin. Kahdella vastaajalla osaaaminen oli hyvää ja yhdellä tyydyttävää. Kaksi viidestä vastaajasta piti työtehtävien kustannusten ja ajankäytön arvioinnin osaamista työnsä kannalta välttämättömänä, yksi erittäin tärkeänä, yksi tärkeänä ja yksi hyödyllisenä muttei välttämättömänä. Kolme viidestä vastaajasta arvioi hallitsevansa työtehtävien priorisoinnin kokonaisvaltaisesti, yksi tyydyttävästi ja yksi vastaaja arvioi omaavansa perustiedot asiasta. Kaikki viisi vastaajaa pitivät työtehtävien priorisoinnin osaamista vähintään tärkeänä työnsä kannalta. Yksi viidestä vastaajasta arvioi osaavansa aikatauluissa pysymisen kokonaisvaltaisesti ja neljä vastaajaa hyvin. Kolme vastaajaa viidestä piti aikatauluissa pysymistä työnsä kannalta välttämättömänä, yksi tärkeänä ja yksi hyödyllisenä muttei välttämättömänä. Kaksi viidestä vastaajasta arvioi oleellisiin asioihin keskittymisen osaamisen olevan kokonaisvaltaista. Yksi vastaaja arvioi keskittyvänsä oleellisiin asioihin hyvin ja kaksi tyydyttävästi.



Kuva 18. Liike-elämän lainalaisuudet / esimiesten itsearviointien tulokset.

4.4.3 Itsearviointien tulosten analysointi

Työntekijät

Henkilöstön ohjelmisto-osaaminen toimitusjohtajan ennakkoon määrittelemisen Php- ja MySQL -ohjelmien osalta oli hyvällä tasolla. Ohjelmien .Net, JQuery, Html, Linux ja Zend oli kullakin kaksi käyttäjää ja näiden osaaminen oli yhtä lukuun ottamatta hyvällä tasolla. Toinen Linuxia käyttävistä arvioi osaamisen tasonsa olevan tyydyttävää. Ohjelmilla: Ccna, Ccnp, VMware esxi, Mcp, Mcsa, Mcse, Yyi, MongoDB, Symfony, CouchDB, Midgard, Prototype, Css, C++ ja Joomla ilmeni vastausten perusteella vain yksi käyttäjä per ohjelma. Ohjelmien: Ccna, Ccnp, VMware esxi, Mcp, Mcsa, Mcse ja Css osaaminen oli tyydyttävällä tasolla. Ohjelmien Yyi, MongoDB, Symfony, CouchDB, Midgard, Prototype ja c++ osaaminen ylsi vähintään hyvälle tasolle tai yli sen. Javascriptin osaaminen oli myös hyvällä tasolla tai yli sen.

Henkilöstön ydinosaamisen taso muiden osa-alueiden suhteen oli kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla. Näitä muita osa-alueita olivat: uusien tekniikoiden ja ympäristöjen oppiminen, valmiiden komponenttien ja kirjastojen hyödyntäminen sekä tietojen ja taitojen syventäminen vapaa-ajalla osaaminen. Yksi vastaaja arvioi hyödyntävänsä valmiiden komponenttien ja kirjastojen tyydyttävästi. Toisella vastaajalla taas tietojen ja taitojen syventämisen osaaminen vapaa-ajalla oli tyydyttävällä tasolla.

Työkulttuurin eri osiot olivat: työajan seurannan hoitaminen, yhteisesti sovittujen sääntöjen noudattaminen, ongelmien tuominen muiden tietoon, tiimityön osaaminen sekä kommunika-

tio yrityksen sisällä. Näiden osaaminen oli henkilöstöllä kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla. Kolme 12 vastaajasta tosin arvioi työajanseurannan hoitamisensa olevan tyydyttävällä tasolla.

Myös käyttäytymisnormien osa-alueiden osaaminen oli henkilöstöllä kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla. Näitä normeja olivat: arkipäivän kohteliaisuuden hallitseminen, työyhteisössä olevan erilaisuuden ja monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja kunnioittaminen sekä kohteliaisuuden ja huolitellun ulkoasun tärkeyden ymmärtäminen yrityskuvan kannalta. Yksi 12 vastaajasta arvioi ymmärtävänsä ja osaavansa tyydyttävästi kohteliaisuuden ja huolitellun ulkoasun tärkeyden yrityskuvan kannalta.

Viimeisenä osa-alueena henkilöstön itsearvioinneissa olivat liike-elämän lainalaisuudet. Tässä osa-alueessa oli neljä kohtaa: työtehtävän vaativuuden ja siihen tarvittavan työajan arvioinnin hallitseminen, työtehtävien priorisoinnin osaaminen, aikatauluissa pysyminen sekä oleellisiin asioihin keskittyminen. Osaaminen kaikissa liike-elämän lainalaisuuksien osaamisalueissa oli siis kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla. Kuitenkin eroavaisuuksia tässä osiossa löytyi eniten. Yksi vastaaja arvioi osaavansa kaikki liike-elämän lainalaisuuksien osaamiset kokonaisvaltaisesti ja yksi vastaaja tyydyttävästi. Tehtävien vaativuuden ja niihin vaadittavan työajan arviointi, tehtävien priorisointi ja aikatauluissa pysymisen oli kolmella vastaajalla tyydyttävällä tasolla. Myös oleellisiin asioihin keskittyminen oli kahdella vastaajalla tyydyttävällä tasolla. Kaikkien yllämainittujen osa-alueiden osaamisen keskiarvoksi henkilöstöllä muodostui 2,89.

Esimiehet

Esimiesten ydinosamisalueisiin kuuluivat töiden etenemisen seuraaminen, projektikokonaisuuksien keston ja kustannusten arviointi, olennaisiin asioihin keskittymisen varmistaminen, hyvän ja selkeän asiakasviestinnän osaaminen, projektityöskentelyn perusmallien osaaminen, paineen alla työskentely sekä muiden kannustamisen ja auttaminen. Neljän ensimmäisen ydinosamisalueiden osaaminen oli kaikilla vastaajilla yhtä lukuun ottamatta vähintään hyvällä tasolla. Yksi viidestä vastaajasta arvioi omaavansa perustiedot hyvästä ja selkeästä asiakasviestinnästä sekä olennaiseen keskittymisestä. Yksi viidestä vastaajasta arvioi myös töiden etenemisen seuraamisen olevan tyydyttävällä tasolla. Kolmessa viimeisessä ydinosamisessa vastaajien osaaminen vaihteli myös jonkin verran. Projektityöskentelyn tuntemisessa ilmeni eniten kehitettävää. Myös muiden kannustamisessa ja auttamisessa löytyi tarvetta kehittämiseksi. Esimiesten ydinosamisalueiden osaamisen keskiarvoksi muodostui 2,83.

Työkulttuurin eri osa-alueiden osaaminen, joita olivat työajan seurannan hoitaminen, pelisääntöjen noudattaminen, ongelmien tuominen muiden tietoon, yrityksen sisäinen kommunikatio sekä tiimityön hallinta, oli kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla; keskiarvo oli 2,68. Tiimityöskentely oli vahvin osa-alue. Kehitettävää ilmeni kaikissa muissa osa-alueissa yhden tai kahden vastaajan osalta.

Käyttäytymisnormien osaaminen vaihteli jonkin verran. Kehitettävää ainakin ilmeni arkipäivän kohteliaisuudessa ja erilaisuuden ja monikulttuurisuuden ymmärtämisessä, sillä kolme viidestä hallitsi ne vain tyydyttävästi. Enemmistö ymmärsi myös käytöksen ja huolitellun ulkoasun merkityksen yrityskuvan kannalta, mutta yksi viidestä ymmärsi sen tyydyttävästi ja yksi arvioi tietävänsä vain perustiedot asiasta.

Liike-elämän lainalaisuuksien itsearvioinnin kohteena olivat työtehtäviin vaadittavan ajan ja tehtävän vaativuuden arviointi, tehtävien itsenäinen priorisointi, aikatauluissa pysyminen sekä oleellisiin asioihin keskittyminen. Kolme viidestä vastaajasta ylsi kaikissa liike-elämän lainalaisuuksien osaamisalueissa vähintään hyvälle tasolle tai yli sen. Kehitettävää ilmeni kahdella vastaajalla viidestä oleellisiin asioihin keskittymisessä, tehtävien itsenäisessä priorisoinnissa sekä tehtävien vaativuuden ja tarvittavan työajan arvioinnissa. Kaikkien liike-elämän lainalaisuuksien osaamisten keskiarvoksi muodostui 3,1.

5 Johtopäätökset

Osaamisen kehittäminen on niin työntekijöiden kuin organisaationkin vastuulla, josta voi parhaimmillaan muodostua merkittävää kilpailuetua koko organisaatiolle. Yritys voi itse päättää henkilöstön kehittämisen muodon ja laajuuden. Henkilöstön kehittämisessä osaamiskartoitus on toimiva apuväline, josta sekä organisaatio että työntekijät hyötyvät. Onnistuneen osaamiskartoituksen edellytyksenä on, että yrityksen koko henkilöstö on sitoutunut osaamiskartoituksen läpivientiin ja siitä seuranneisiin kehittämistoimiin. Yritys valitsee omaa strategiaa tukevat osaamisen kehittämistoimenpiteet.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida W3 Groupin henkilöstön tämän hetkisen osaamisen taso ja laatia kattavat osaamiskartat, joita yritys voi myös tulevaisuudessa hyödyntää. Tavoitteen saavuttamiseksi oli tutustuttava laajasti osaamisen ja henkilöstön kehittämisen teorioihin, aiemmin toteutettuihin osaamiskartoituksiin sekä itse yritykseen. Teoria rajattiin koskemaan osaamista, osaamisen johtamista sekä osaamiskartoitusta.

Osaamiskarttojen laatimisen edellytyksenä oli, että yritys määritteli tulevaisuudessa tarvittavat osaamistarpeensa. Yrityksen nykyinen osaaminen selvitettiin itsearviointilomakkeiden ja henkilökohtaisten haastattelujen kautta. Haastattelujen ja itsearviointien tuloksista nousi esille niin yhteneväisyyksiä kuin eroavaisuuksiakin. Haastatteluiden ja itsearviointien tulosten kautta syntyi vahva näkemys organisaation tämän hetkisestä osaamisesta. Kaiken kaikkiaan osaaminen W3 Groupissa on hyvällä tasolla, tosin henkilöstö ymmärsi jatkuvan itsensä kehittämisen tarpeen. Kehitystarpeet poikkesivat toisistaan johtuen henkilöstön eriävistä toimenkuvista. Tiimityöskentely ja työyhteisön avoimuus nousivat keskeisiksi vahvuuksiksi yrityksessä. Työyhteisössä koettiin haasteelliseksi työtehtävien priorisointi ja aikatauluissa pysyminen. Vuoden 2011 alussa W3 Groupin keskeiset syyt osaamiskartoituksen tekemisen tarpeeseen olivat henkilöstön vaihtuvuus ja tiimiytymisen keskeneräisyys. Haastatteluiden ja itsearviointien tulosten perusteella näitä epäkohtia ei ollut enää havaittavissa.

Tutkimustuloksia johto voi jatkossa hyödyntää kehityskeskusteluissa, ja jokaiselle työntekijälle voidaan luoda henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Tulosten avulla yritys voi edistää työntekijöiden osaamista tärkeinä pidetyillä osa-alueilla sekä kohdentaa koulutustarpeet oikein. Tulevaisuuden osaamisen kannalta on tärkeää, että yritys uusii säännöllisin väliajoin osaamisen arvioinnin ja sen pohjalta päivittää osaamiskartat yrityksen tarpeiden muuttuessa.

Lähteet

Kirjallisuus:

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Berglund, M. 2008. Osaamiskartoitus osana henkilöstön kehittämistä. Case ST1 Oy. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5. painos. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYPro Oy.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Lindroos, J. & Lohivesi, K.-2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: Wsoy.

Murray, P. 2003. Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations. The learning organization. Vol. 10 No. 5, 2003, pp. 305-306.

Niemelä, P., Pirker, A., Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro Oy.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management: Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Sveiby, K. 1997. The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets. U.S.A.

Viitala, R. 2008. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sähköiset Lähteet:

Forsell, S. 2009. Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen: Tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista. Pro Gradu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. School of Business. Johtaminen ja organisaatiot. [Saatavilla [www-sivuilla](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44652/nbnfi-fe200904151318.pdf?sequence=3)] <<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/44652/nbnfi-fe200904151318.pdf?sequence=3>>. (Luettu 20.2.2011).

Kesti, M. 2010. Telma - Työelämän kehittämisen erikoislehti. Hyvästit kehittämispöyhölle, s. 60-61. [Saatavilla [www-sivuilla](http://www.digipaper.fi/telma/55443/)] <<http://www.digipaper.fi/telma/55443/>>. (Luettu 24.1.2011). Teillä oli tekstissä artikkelin kirjoittajan nimi, joten sitä käytetään aakkostaessa lähdeluettelossa.

Työpaikan osaamiskartoituksen vaiheet, 2011. Sosiaaliportti. [Saatavilla [www-sivuilla](http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelukasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/vaiheet/)] <<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelukasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/vaiheet/>>. (Luettu 7.2.2011).

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. [Saatavilla [www-sivuilla](http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta109x.pdf)] <<http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta109x.pdf>>. (Luettu 27.1.2011).

Virtanen, H. 2010. Osaamisen kehittäminen: Osaamiskartoitus - Case Itella Oyj, Konserni ICT. Opinnäytetyö. Laurea Leppävaara. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. [Saatavilla [www-sivuilla](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24651/ONT_Heidi_Virtanen.pdf?sequence=1)] <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24651/ONT_Heidi_Virtanen.pdf?sequence=1>. (Luettu 27.2.2011).

W3 Group Finland Oy. 2011. Yritysesittely. [Saatavilla [www-sivuilla](https://www.w3.fi/yritys.php)] <<https://www.w3.fi/yritys.php>>. (Luettu 27.1.2011).

Kuvat

Kuva 1. Osaamiskartoituksen SWOT-analyysi	9
Kuva 2. Projektin aikataulu.	10
Kuva 3. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51)	13
Kuva 4. Osaamispääoma (Ojala 2008, 58).	14
Kuva 5. Osaamispyörä (Hätönen 2004, 21).	14
Kuva 6. Esimiesten eri osaamisen johtamisen roolit (Viitala 2002, 172).	Virhe.
Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.	
Kuva 7. Jquery-, Html-, Zend-, Linux - ja .Net -ohjelmien käyttäjät.	28
Kuva 8. Yksittäisten ohjelmien osaamisen taso W3 Group Oy:ssä	29
Kuva 9. JavaScript-osaaminen.....	29
Kuva 10. Ydinosaamisalueiden itsearviointien tulokset.	30
Kuva 11. Työkulttuurin itsearvioinnin vastaukset.	31
Kuva 12. Käyttäytymisnormien itsearviointien vastaukset.	32
Kuva 13. Liike-elämän lainalaisuuksien itsearviointien tulokset.	33
Kuva 14. Esimiesten ydinosaamisalueiden itsearviointien vastaukset 1/2.....	34
Kuva 15. Esimiesten ydinosaamisalueiden itsearviointien vastaukset 2/2.....	35
Kuva 16. Esimiesten työkulttuurin itsearvioinnin tulokset.	36
Kuva 17. Käyttäytymisnormit työpaikalla / esimiesten itsearviointien vastaukset. ..	37
Kuva 18. Liike-elämän lainalaisuudet / esimiesten itsearviointien tulokset.	38

Taulukot

Taulukko 1. Aikaisemmat osaamiskartoitukset yrityksissä (soveltaen: Virtanen 2010, 14). ..8	
Taulukko 2. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelunäkökulmat (Soveltaen: Kirjavainen - Laakso-Manninen 2000). 12	
Taulukko 3. Osaamisen kehittäminen ja eri toimijoiden roolit (soveltaen: Kauhanen 2006, 150)..... 16	
Taulukko 4. Esimiesten eri osaamisen johtamisen roolit (Viitala 2002, 172). 17	
Taulukko 5. Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot (Viitala 2002, 189). 18	
Taulukko 6. Osaamistasojen yleisluonnehdinta (Soveltaen: Hätönen 2004, 29)..... 20	

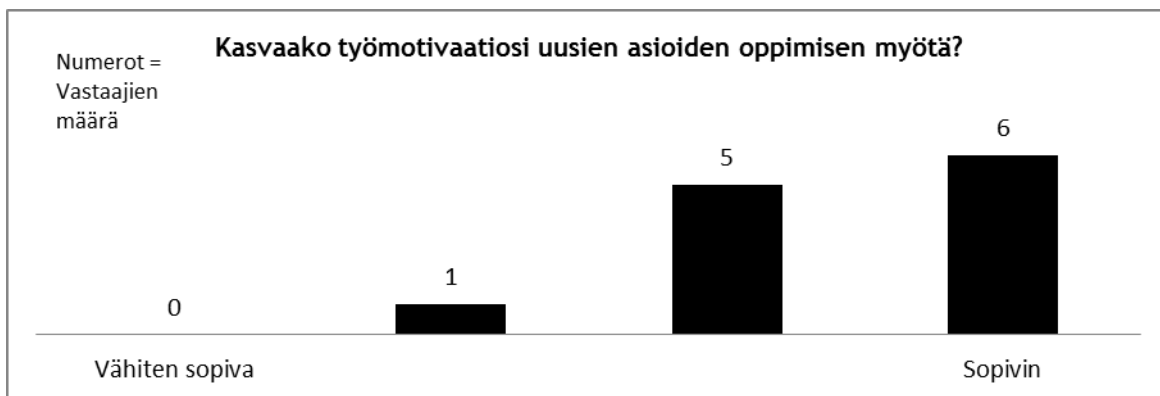
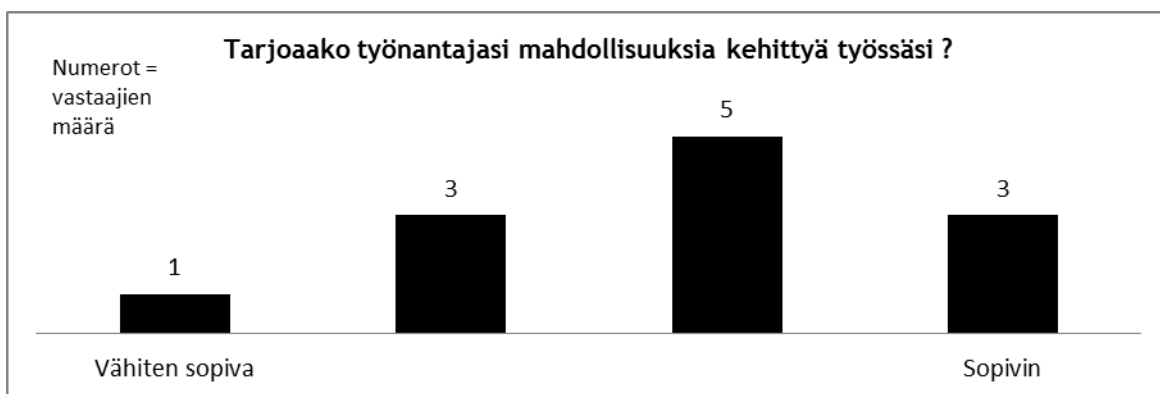
Liitteet

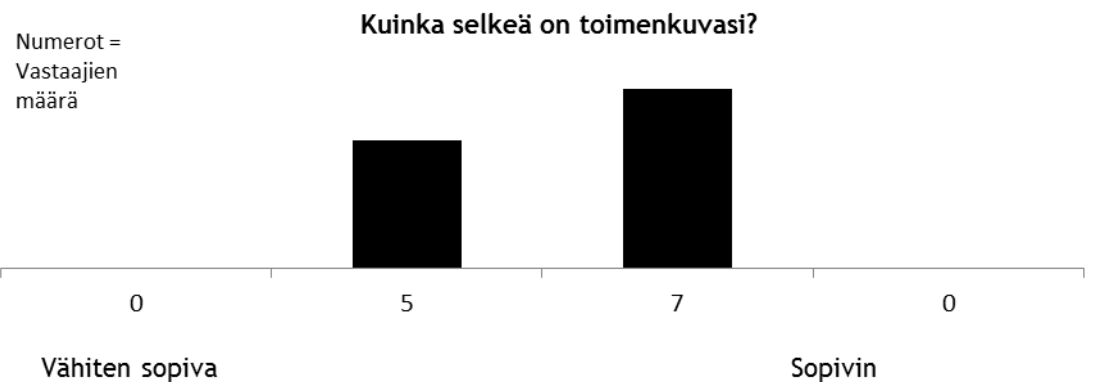
Liite 1 Organisaation nykytilan kartoitus W3 Group Oy:ssä - projektin henkilöstökyselyn vastausdiagrammit	47
Liite 2. Itsearviointi - ja osaamiskarttapohjat	49
Liite 3. Henkilöhaastattelujen kysymykset.....	53
Liite 4. Henkilöstön itsearviointien ohjelmisto-osaamisen vastausdiagrammit.....	55
Liite 5. W3 Group Oy:n työntekijöiden ja esimiesten henkilöstöhaastattelujen vastaukset	58

Liite 1 Organisaation nykytilan kartoitus W3 Group Oy:ssä - projektin henkilöstökyselyn vasta- usdiagrammit

Kyselystä on poimittu vain osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyvät kysymykset ja niiden vastaukset. Vastaajat määrittivät vastaukseensa mielestään sopivimman vaihtoehdon asteikolla 1(vähiten sopiva) - 4 (sopivin). Diagrammeissa esitetyt summat kuvaavat vastaajien lukumäärää.

Henkilöstön kehittäminen





Liite 2. Itsearviointi - ja osaamiskarttapohjat

Osaamisen tason määrittely

Tehtäväroolien ja niissä tarvittavan määrittelyn jälkeen on mietittävä kunkin osaamisen kannalta vaadittava osaamisen taso. Osaamistasot voidaan esimerkiksi mitata viisiportaisella asteikolla. Luku 0 kuvaa tilannetta, jossa kyseessä olevaa osaamista ei ole lainkaan. Varsinaista osaamista kuvataan asteikolla 1-5. Osaamisen tasojen määrittelyssä on hyvä katsoa tulevaisuuteen; mikä osaaminen on tärkeää, ja mikä vähemmän tärkeää tehtäväroolin kannalta. Esimerkki osaamisen tasoista:

0 = Ei osaamista asiassa

1 = Perustiedot asiasta Omaa perustiedot asiasta. Tekee perusasioita opastettuna.

2 = Hallitsee tyydyttävästi asian Tuntee ja osaa alueen useimmat rutiinit. Tekee perusasioita

ilman opastusta. Ratkaisee ongelmia etukäteen annettujen ohjeiden mukaisesti.

3 = Hallitsee hyvin asian On perehtynyt hyvin alueeseen ja toimii itsenäisesti. Osaa valita ongelmatilanteissa parhaan ratkaisuvaihtoehdon. Osaa toimia ilman olemassa olevia käytäntöjä.

4 = Hallitsee kokonaisvaltaisesti Omaa hyvän yleistuntemuksen koko alueesta ja asian miten siihen liittyvät toimenpiteet vaikuttavat omassa organisaatiossa. Osaa ongelmatilanteissa valita parhaan menetelmän ja kehittää sitä. Osaa kehittää myös uusia toimintatapoja ja menetelmiä.

5 = On erityisasiantuntija On osaamisalueensa huippuosaaja. Osaa kehittää uusia ratkaisukombinaatioita, parantaa olemassa olevia menetelmiä, tuntee hyvin kaikki taustateoriat ja osaa soveltaa niitä käytännön työssä. On alansa kansainvälisesti tunnustettu osaaja.

ITSEARVIOINTI /OSAAMISKARTTAPOHJAT - W3 GROUP Junior - tai seniorkoodaaja

Merkitse rasti osaamistasi vastaavaan kohtaan ja laita rastiin perään numerolla painoarvo, kuinka tärkeänä kyseistä osaamista työssäsi pidät. Tehtävien painoarvot on luokiteltu asteikolla 1-4 (4 = Välttämätön, 3 = Erittäin tärkeä, 2 = Tärkeä, 1 = Hyödyllinen, mutta ei välttämätön).

Työnkuva: _____

Junior ja - senior-koodaaja	0 - Ei osaa-	1 - Perus-tiedot asi-asta	2 - Hallitsee tyydyttävästi asian	3 - Hallitsee hyvin asian	4 - Hallitsee kokonaisvaltaisesti asian	5 - On huippu-asiantuntija
<u>Ydinosaaminen</u>						
Osaa käyttää yrityk-sen käyttämiä pe-rustekniikoita (PHP, MySQL, jne)						
Oppii uusia tekniikoita ja ympäristöjä						
Osaa hyödyntää valmiita kom-ponentteja ja kirjastoja						
Syventää tietoa ja taitoja vapaa-ajalla						
<u>Työkulttuuri</u>						
Kykenee hoitamaan työajan seurannan asiallisesti ja ajoissa						
Noudattaa yhteises-ti sovittuja asioita ja käytäntöjä						
Osaa tarvittaessa tuoda ongelmat muiden tietoon						
Kykenee kommuni-kaatioon yrityksen sisällä						
Osaa toimia osana tiimiä						

<u>Käyttäytymisnormit</u>						
Osaa arkipäivän kohteliaisuuden työpaikalla (tervehminen, verbaalinen viestintä ja kehonkieli)						
Ymmärtää mahdollisen erilaisuuden ja monikulttuurisuuden työyhteisössä ja kunnioittaa sitä						
Ymmärtää kohteliaisuuden, huolitellun ulkoasun ja luontevan käytöksen tärkeyden yrityskuvan kannalta						
<u>Liike-elämän lainalaisuudet</u>						
Pystyy arvioimaan tehtävän vaativuuden sekä tarvittavan työajan						
Pystyy itsenäisestä priorisoimaan tehtäviä						
Kykenee pysymään aikatauluissa						
Pystyy keskittymään oleellisiin asioihin						

Itsearviointi /osaamiskarttapohjaesimiehet / alempi johto

Merkitse rasti osaamistasi vastaavaan kohtaan ja laita rastiin perään numerolla painoarvo, kuinka tärkeänä kyseistä osaamista työssäsi pidät. Tehtävien painoarvot on luokiteltu asteikolla 1-4 (4 = Välttämätön, 3 = Erittäin tärkeä, 2 = Tärkeä, 1 = Hyödyllinen, mutta ei välttämätön).

Nimi: _____ Työnkuva: _____

<u>Esimiehet / alempi johto</u>	0 - Ei osaa- mista	1 - Perus- tiedot asiasta	2 - Hallitsee tyydyt- tävästi asian	3 - Hallitsee hyvin asi- an	4 - Hallitsee ko- konais- valtaisesti asian	5 - On huippu- osaaja
<u>Ydiosaaminen</u>						
Kykenee seuraamaan töiden etenemistä						
Kykenee arvioimaan projektikokonaisuuksien kestoa sekä kustannuk- sia						
Pystyy varmistamaan, että tekemisessä keski- tytään olennaiseen						
Kykenee hyvään ja sel- keään asiakasviestin- tään						
Tuntee projektityös- kentelyn perusmallit						
Kykenee toimimaan paineen alla						
Osaa kannustaa ja aut- taa muita						
<u>Työkulttuuri</u>						
Kykenee hoitamaan työajan seurannan asi- allisesti ja ajoissa						
Noudattaa yhteisesti sovittuja asioita ja käy- täntöjä						
Osaa tarvittaessa tuoda ongelmat muiden tie- toon						
Kykenee kommunika- tion yrityksen sisällä						
<u>Käyttäytymisnormit</u>						
Osaa arkipäivän kohte- liaisuuden työpaikalla (tervehtiminen, verbaa- linen viestintä ja ke- honkieli)						
Ymmärtää mahdollisen erilaisuuden ja moni-						

kulttuurisuuden työyhteisössä ja kunnioittaa sitä						
Ymmärtää kohteliaisuuden, huolitellun ulkoasun ja luontevan käytöksen tärkeyden yrityskuvan kannalta						
<u>Liike-elämän lainalaisuudet</u>						
Pystyy arvioimaan tehtävän vaativuuden sekä tarvittavan työajan						
Pystyy itsenäisestä priorisoimaan tehtäviä						
Kykenee pysymään aikatauluissa						
Pystyy keskittymään oleellisiin asioihin						

Liite 3. Henkilöhaastattelujen kysymykset

Työntekijät

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?
2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?
3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä?

Työkavereilta?

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?
5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?
6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?
7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?
8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?
10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?
11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Esimiehet

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?
2. Miten esimiehenä perehdyt alalla oleviin uusiin asioihin, opiskelet niitä ja onko se mielestäsi riittävää?
3. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?
9. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?
4. Mitä asioita mielestäsi kuuluu esimiehen perusosaamisen?
5. Mihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?
6. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?
7. Miten koet yrityksen osaamistarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa?
8. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?
9. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?
10. Mitkä asiat olet kokenut haasteelliseksi muutosjohtamisessa W3 Group Oy:n aikana?
11. Onko muutosjohtamista koskeva tieto mielestäsi riittävää W3 Groupin esimiehillä / johdolla?

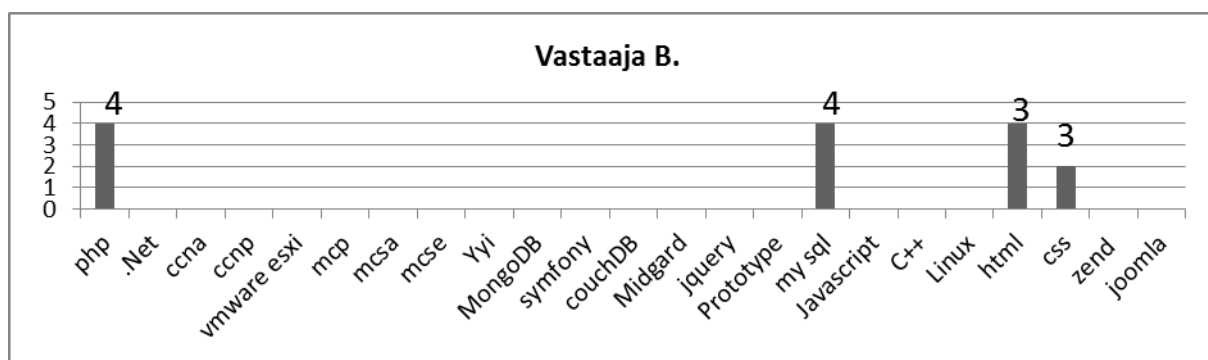
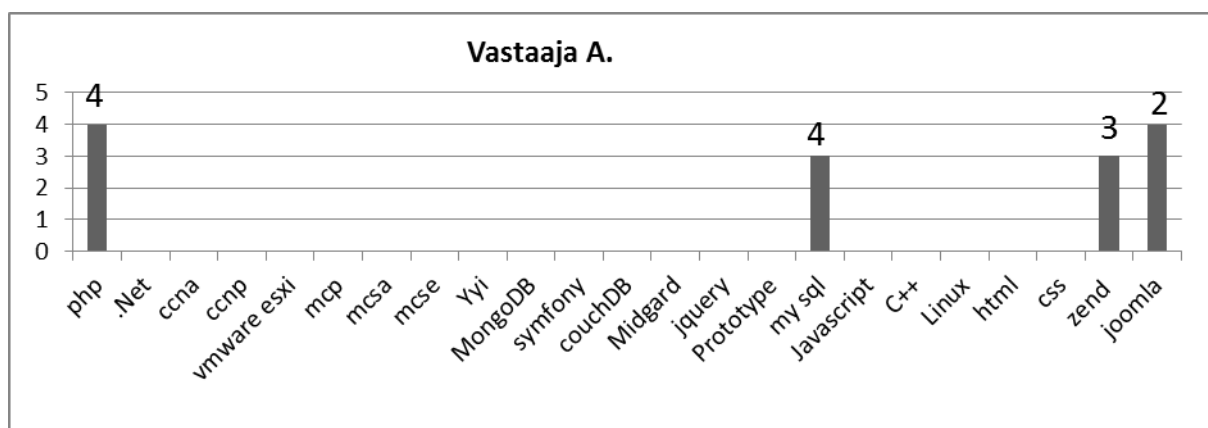
Liite 4. Henkilöstön itsearviointien ohjelmisto-osaamisen vastausdiagrammit

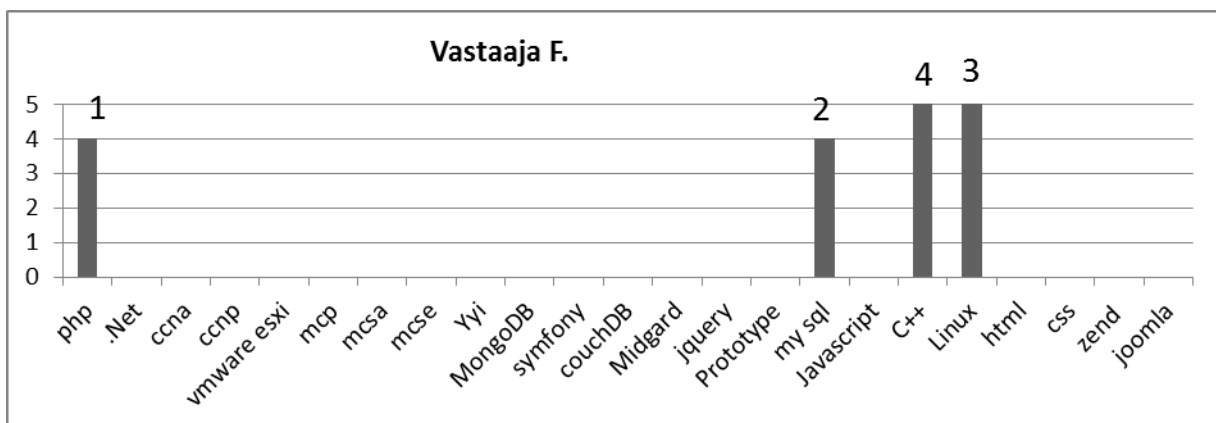
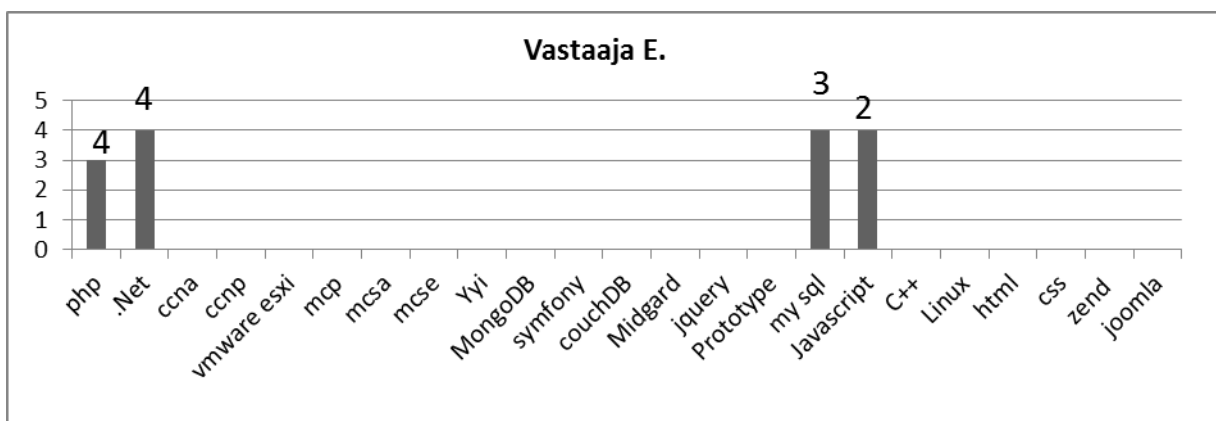
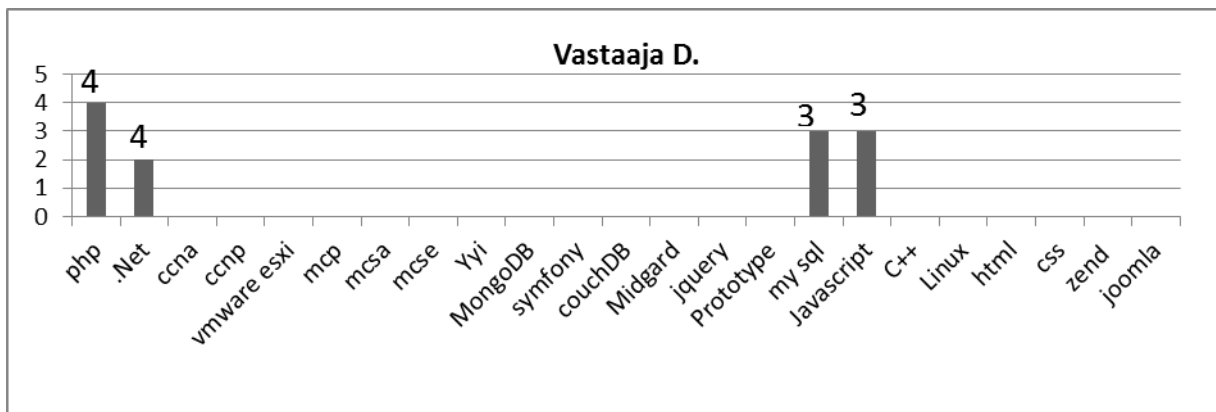
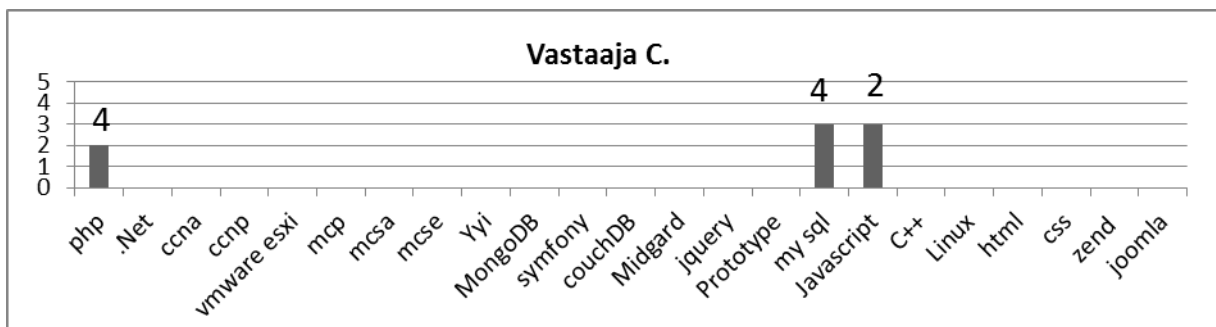
Henkilöt ovat itsearviointien kautta määritelleet osaamisensa tämän hetkisen tason. Henkilöt ovat arvioineet osaamisen tasojaan asteikolla 0-5 (0 = ei osaamista, 1 = Perustiedot asiasta, 2 = Hallitsee asian tyydyttävästi, 3 = Hallitsee asian hyvin, 4 = Hallitsee kokonaisvaltaisesti asian, 5 = On huippuasiantuntija). Osaamisen tärkeyttä työn kannalta arvioitiin asteikolla 1-4 (4 = Välttämätön, 3 = Erittäin tärkeä, 2 = Tärkeä, 1 = Hyödyllinen, mutta ei välttämätön). Osaamisen tasoa kuvataan diagrammeissa palkilla ja osaamisen tärkeyttä työn kannalta palkin päällä olevalla numerolla.

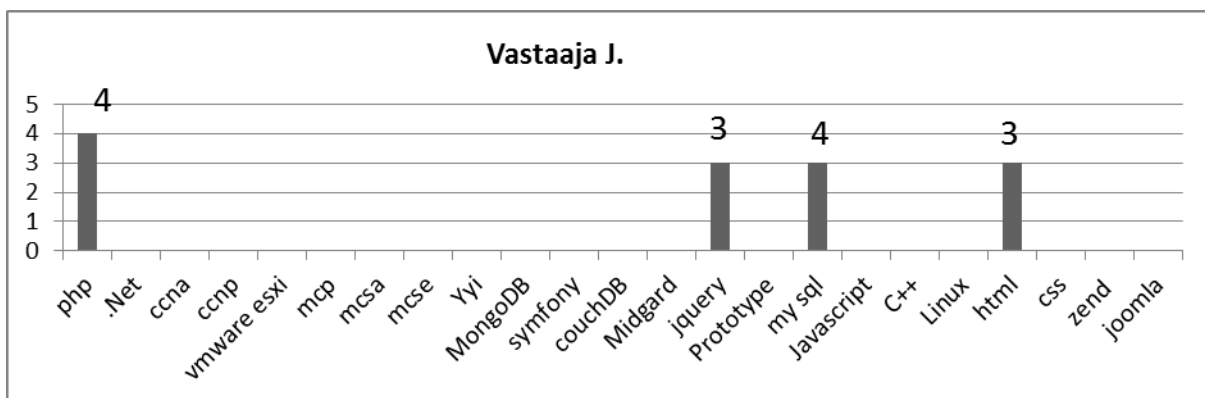
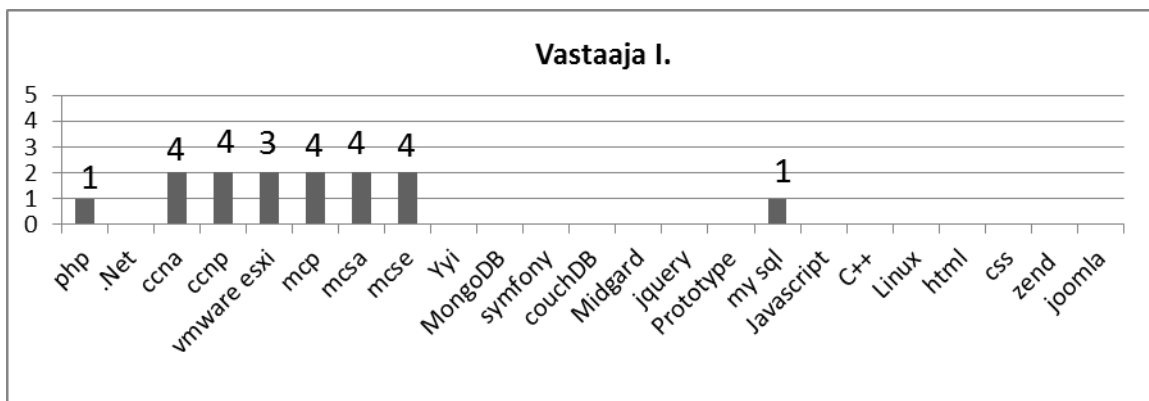
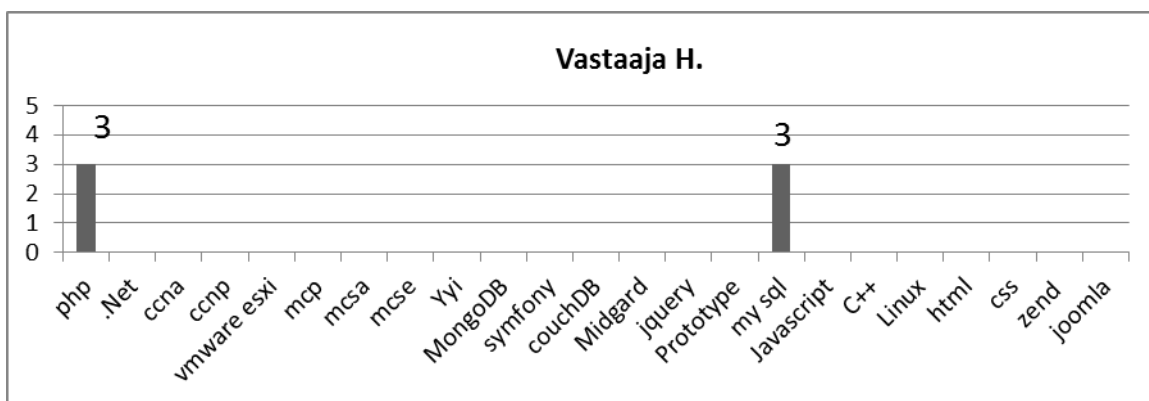
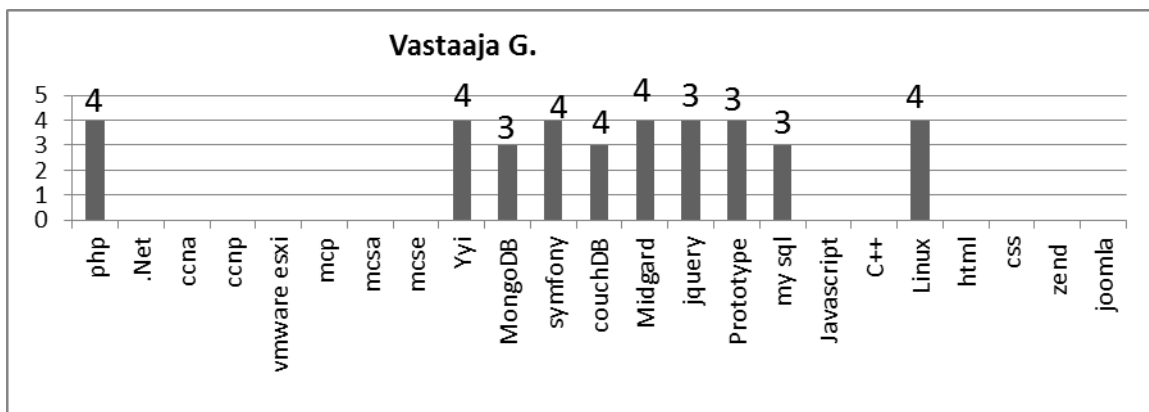
Itsearviointien osa-alueet olivat seuraavat:

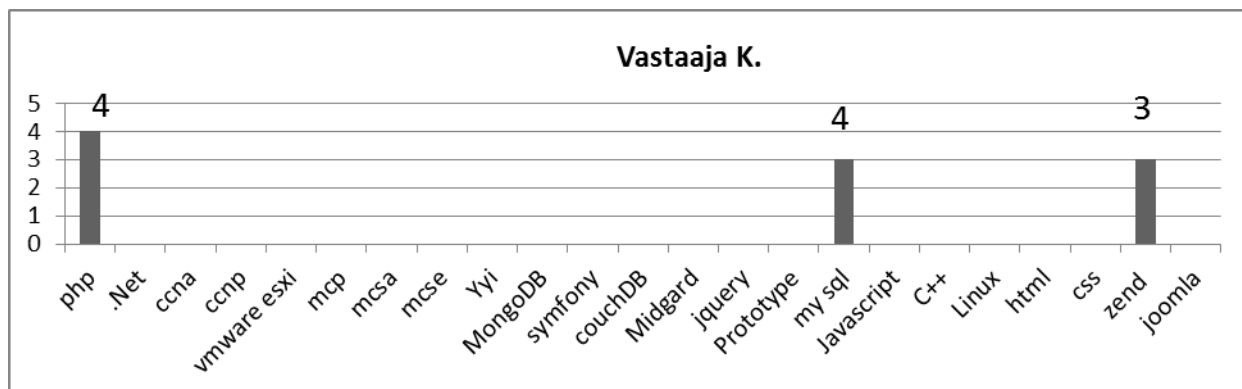
1. Henkilöstön ohjelmisto-osaaminen

- ❖ Henkilö arvioi lomakkeessa itse työssään eniten käyttämät ohjelmiston ja osaamisen tason niissä.









Liite 5. W3 Group Oy:n työntekijöiden ja esimiesten henkilöstöhaastattelujen vastaukset

Työntekijät

Haastateltava A.

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

Kyllä on.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Tyydyttävää. Minulle ei oikeastaan ole järjestetty perehdyttämistä, mutta toisaalta en myöskään ole kaivannut sellaista.

3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Kyllä saan ja molemmilta.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatiota /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Kyllä mielestäni saan riittävästi informaatiota ja tarpeeksi aikaisin. Viikkopalavereissa saadaan henkilökohtaisesti informaatiota ja saamme sitä myös sähköpostin kautta.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Vahvuuksiani on ohjelmointi ja kommunikointi.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Tähänkin täytyy sanoa ohjelmointi, siinä ei voi mielestäni koskaan olla täydellinen ja siinä on aina kehittymisen varaa.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Tärkeimpänä on osata perusohjelmointi sekä ymmärtää ohjelmointikäytännöt.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

Tietokannoista ja yleisistä käytännöistä olisi hyvä olla jotain koulutusta.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Tekniikat muuttuu koko ajan uusien tekniikoiden myötä, joten yritysten tulee pysyä mukana kehityksessä.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Tekniikat luovat haasteita, pitää pysyä mukana muutoksessa.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Kommunikointi on erittäin tärkeää, joka on onnistunut erittäin hyvin työpaikallani.

Työntekijät /Esimiehet

Haastateltava B

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

Kyllä se on riittävää, mutta työn luonne vaatii, että pitää aina oppia uutta.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Aika vähän meillä on koulutusta. Oikeastaan tämä tapahtuu työn ohella, mutta pääasiassa uuden oppiminen on työntekijän itsensä vastuulla. Pari kolme kertaa on järjestetty vuoden sisällä koulusta. Tämän tyyppisiä koulutustilaisuuksia/koulutuspäiviä voisi olla ehkä enemmänkin.

3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Kyllä saan neuvoja, sekä esimiehiltä että muilta.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Informaatio muutoksista voisi tulla aikaisemminkin, mutta tiedän kyllä että tämä voisi olla hankalaa ihan yrityksen kannalta, koska aina ei voi tietää mitä on tulossa. Pääasiassa saamme informaation suullisesti. Intrakin löytyy, mutta sitä käytetään suhteellisen vaihtelevasti.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Mielestäni olen ihan hyvä PHP-koodari ja suunnittelemaan ohjelmistoja.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Graaffinen-puoli on ehkä se minun heikkous.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Mielestäni pitää osata PHP:tä suhteellisen hyvin ja MySQL pitää myös tuntea. Näillä pääsee jo aika pitkälle.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

En osaa sanoa, mutta ainahan se on hyvä oppia uutta.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Mielestäni nykyisillä pärjää ihan hyvin.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

En osaa sanoa.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Viikkopalaverit ovat mielestäni tärkeitä. On myös hyvä, että yrityksessä on yhteistä liikunta-toimintaa viikottain. Etätyömahdollisuus on myös hyvä olla olemassa, mutta toisaalta on hyvin tärkeää, että työntekijät ovat pääasiallisesti kaikki paikalla koska projektit ovat enemmän tai vähemmän tiimiprojekteja.

Työntekijät

3. Haastatteltava C

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

On kyllä.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Luulen, että olen omissa hommissani suurin asiantuntija tässä firmassa, joten jos en osaa jotain niin opettelen sen itse. Tähän asti ei ole ollut koulutusta, joka liittyy asioihin mitä itse teen, enkä oikeastaan edes kaipaa koulutusta/perehdyttämistä. Täytyy tosin ottaa huomioon, että en koodaa usein vaan olen ainoa web- ja graafinen suunnittelija tässä yrityksessä.

3. Saatkot tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Teen aina välillä myös peruskoodaajan hommia ja saan neuvoja jos niitä tarvitsen. Riippuu ihan siitä kuka on lähettyvillä keltä kysyn apua. Aikataulutuksen kanssa ja työtehtävien tarpeellisuudesta liittyviä neuvoja saan taas työnantajalta.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Kyllä. Meillä kulkee mielestäni nopeasti informaatio. Muutoksista informoidaan sähköpostin välityksellä tai tullaan henkilökohtaisesti keskustelemaan asioista. Myös Wiki:stä löytyy yleensä kaikki mitä etsii. Koska meillä on niin pieni tiivis porukka niin aina voi kysyä työkavereilta, joku kuitenkin aina tietää.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Käyttöliittymien visuaalinen-puoli ja käytettävyys on vahvuuteni. Mielestäni on hyvä, että olen porukassa mukana sillä oikeastaan muut eivät osaa niitä hommia, joita itse teen.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Välillä muut koodarit ovat muissa hommissa ja päädyn tekemään jonkin verran koodia, ja se on omalta osaltani erittäin hidasta. Minulla ei toisaalta ole minkäänlaista koulutusta koodeiden hommiin, joten tuskin minulta edes heidän osaamistaan odotetaan.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Yksi universaalinen asia tulee mieleen, pitää osata olla tekemisissä asiakkaiden kanssa ja osata käyttäytyä riippumatta työtehtävistä.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

En osaa sanoa.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

It-maailma on sellainen, että se muuttuu jatkuvasti, pitää siis pysyä ajan hermoilla ja pysyä muutoksessa mukana jottei jäisi jälkeen. Tässä mielestäni meidän yritys on onnistunut hyvin.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Mobiilit ja iPhonet ovat nyt tulossa. Jossain vaiheessa tulee tilanne, että pitää suunnittelussa ja muussa ottaa huomioon mobiilikäytettävyys, koska niiden käyttö kasvaa ja menee kohta varmaan jopa tietokoneiden käytön ohi.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Nimenomaan yrityksen koosta johtuva kommunikoinnin sujuvuus on mielestäni tärkeää säilyttää ja tiedon tulisi jatkossakin välittyä nopeasti ja jouhevasti. Myös pienen firman yleinen hyvä ilmapiiri on tärkeää työviihtyvyyden kannalta. Byrokratiaa tulisi mielestäni myös välttää jatkossakin vaikka yrityksessämme onkin kasvua näkyvissä. Näistä asioista olemme kylläkin jo puhuneet.

Työntekijät

Haastateltava D

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

On ja koko ajan tulee uutta opittavaa.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Olen vasta kolmatta viikkoa yrityksessä, joten en oikein osaa sanoa. Ei kyllä hirveästi ole perehdytetty. Projektista, johon hyppäsin mukaan, on kyllä kerrottu. Toisaalta en ole edes kaivannut perehdyttämistä.

3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Molemmilta saan neuvoja. Yleensä löytyy aina joku joka osaa auttaa.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Ei ole vielä oikeastaan tullut vastaan, mutta uskon kyllä, että tiedottaminen pelaa yrityksessä hyvin, ollaan kuitenkin sen verran pieni yritys vielä. Tiedottaminen yleensä tapahtuu kasvotusten ja joistain jutuista tiedotetaan myös sähköpostitse. Projektinhallintaan laitetaan myös mitä olemme tehty ja mitä täytyy tehdä. Siinä sivussa meiltä löytyy myös Wiki.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

PHP-ohjelmoinnin tunnen erittäin hyvin.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Tämän hetken projektissa käytämme ASP VB:tä. En ole aikaisemmin paljon käyttänyt tätä viimeksi ehkä noin viisi vuotta sitten ja siihen voisi perehtyä paremmin.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Tietokannat, käyttöliittymät, PHP-ohjelmointi, jota hyvin moni tarvitsee, JavaScript, muutama ohjelmointikieli sekä hyvä html ja css osaaminen on ne tärkeimmät, mitkä pitäisi osata. Niitä pystyy hyödyntämään monessa.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

En oikeastaan. Tarvitsemme niin laajan osaamisen ja kaikissa projekteissa on oikeastaan hyvin erilaisia juttuja.

En kyllä välttämättä kaipaa koulutusta. Tässä vaiheessa, kun osaamista on jo niin paljon, ei oikeastaan voi mennä kursseille. Osaan jo hyvin ohjelmoinnin perusteet ja siitä voi sitten helposti soveltaa. Ehkä olisi kuitenkin hyvä jos vaikka käyttäisiin yleisesti läpi mitä asiakastapamisissa tulee käydä läpi. Tulevaisuudessa kiinnostaa projektinvetäminen.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Web-ohjelmoinnin puolella ainakin web 2.0 ominaisuudet tulevat olemaan tärkeitä. Koko ajan tulee hienompia nettisovelluksia. Interaktiivisuus käyttäjäsovelluksissa tulee olemaan tärkeää.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Olen niin tuore tässä yrityksessä niin en oikeastaan osaa vastata. Haasteena voisi ehkä olla yrityksen kasvu, koko ajan tulee enemmän työntekijöitä, että saadaan pidettyä kokonaisuus kasassa. Tiimit tulee hallinnoida hyvin ja, jos tulee isompia projekteja, niin niille tulisi suunnitella toimiva toimintatapa. Tällä hetkellä meillä on pääasiassa projekteja, joita hoitavat 1-2 työntekijää, joten yhteen projektiin ei tarvita ihmeempiä tiimejä. Meillä on kyllä tiimit, mutta projekteja jaetaan tiimin kesken.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Mielestäni projektinhallinta ja versiohallinta ovat tärkeitä. Mielestäni on myös hyvä asia, että työskentelemme niin tiiviisti yhdessä. On tärkeää, että työntekijät ja tiimit pysyisivät ainakin saman katon alla, joka helpottaa kommunikointia huomattavasti. Etätyöpäivät ovat myös hyvä mahdollisuus olla olemassa ja se on myös hyvä työmotivaation nostattaja, koska kotoakin käsin voi tehdä asioita ihan loistavasti, kunhan on tiimin kesken sovittu mitä kukin tekee. Liukuva työaika on myös hyvä juttu.

Työntekijät

Haastateltava E

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

Tarpeethan kasvavat jatkuvasti, mutta tällä hetkellä osaaminen on riittävää.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Kohtuullisen riittävää. Yleensä valitaan tekijät sen mukaan mitä taitoja he omaavat. Meillä on ollut TEK-iltoja, joissa järjestetään tietyistä asioista koulutusta, esimerkiksi uusista tekniikoista. Koulutukset ovat kaikille yhteisiä, mutta vapaaehtoisia. Olen kokenut, että nämä ovat hyödyllisiä.

3. Saattoiko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Tehtävämääritysten mukaan, joka asiakkaalta tai työntekijältä, joka on ollut asiakkaan kanssa tekemisissä. Tekniikoista taas löytyy tietoa Intranetissä ja oma kokemustausta myös määrittelee.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saattoiko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Koen, että informaatio ei ole ollut ihan riittävää kun puhutaan isoista muutoksista. Informaation tulee aika viime tingassa vasta kun asiat ovat jo päätetty ja vähän kuin nurkan takaa. Ja joskus käy niinkin, että tulen kymmenen aikaa töihin niin asioista on jo keskusteltu ja jään paitsi tiedottamisesta. Palaverit ovat hyvä tapa informoida työntekijöitä, kun kaikki ovat koolla. Viikkopalavereissa käydään läpi joitain asioita, mutta koen että siinä on ollut puutteita.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Minulla on erilaisia tietokoneisiin liittyviä tekniikoita hallussa. Olen perinteisen linjan ohjelmoija ja mm. Linux-ohjelmointi on ihan ydinosaamista. Tietokannarakenteet ja optimointi ovat myös hallussa.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Erilaiset Timeworkit.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Dokumentointi ja rakenteellinen ohjelmointi, eli sellainen ohjelmointityyli, joka on laajennettavissa.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

Vaikea sanoa. On niin monia asioita, joita tarvitsee osata.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Yksi asia, jossa olemme kokeneet, että tarvitsemme enemmän osaamista meidän yrityksessä, on ainakin laajennettavuus ja skaalautuvuus. Eli kun on joku palvelu, niin se toimisi isommalakin käyttäjämäärällä. Yleisesti ottaen käytettävyyttä asiat ovat tärkeitä.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Katso edellinen.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Viikoittaiset palaverit ovat olleet hyvä tapa johtamista. Arvomaailmassa tietynlainen avoimuus ja rehellisyys, mikä yrityksessä on, on myös hyvin arvokasta säilyttää.

Työntekijät

Haastateltava F

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

Pääosin kyllä. Aina tulee uutta opittavaa.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Aloitin työharjoittelijana, mutta minut on perehdytetty. Suurimmaksi osaksi työssä oppimista. Ympäristöt on joka paikassa saman tyyppisiä. Perehdyttämis-iltoja on myös järjestetty, mutta ne on ehkä enemmän tarkoitettu koodaajille, joten en ole itse niihin osallistunut.

3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Molemmilta saan neuvoja. Yleensä löytyy aina joku joka osaa auttaa.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Saadaan informaatiota tarpeeksi nopeasti ja riittävästi. Yleensä maanantaisin palavereissa, sähköpostitse, puhelimitse tai kasvotusten tulee informaatioita uusista asioista.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Verkkoympäristöt ja palvelinympäristöt pääasiallisesti ovat ydinosaamistani.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Mikä tahansa koodaaminen on heikkouteni, jossa minulla ei ole kokemusta eikä osaamista. Toisaalta en myöskään tarvitse työssäni tällaista osaamista.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Palvelinosaaminen ja palvelinympäristön perus ylläpitotehtävät tulisi hallita, esimerkiksi aktiivi hakemistonhallinta on peruskriteeri, jos mietitään omaa työnkuvaani. Kaikki verkkopuolen osaaminen on toki suureksi eduksi.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

Voisi olla myös ihan hyödyllistä käydä läpi liike-elämänkäytäntöjä, kuten asiakastapaamisten vaiheet, vaikka kyllä niistä on jo paljon tietoa, mutta eihän siitä kenellekään haittaakaan olisi.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Pilvipalvelut ja virtuaalisointi.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Osaamisen puute.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Yhteistyö ja joustavuus ovat tärkeitä säilyttää. Meille on myös järjestetty joka maanantai vuoroviikoin salibandyä ja sulkapalloa, mikä on oikein hyvä juttu.

Työntekijät

Haastateltava G

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

Suhteessa kyllä. Sen mukaan, kun uutta asiaa tulee, laajennetaan osaamista itseopiskelun avulla. Meille on myös järjestetty koulutuksia uusista asioista ja tek-illoja, jotka ovat olleet hyödyllisiä.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Itse en arvosta pakotettua oppimista, joten on ollut mielestäni riittävää. Itse opin mieluummin työn ohella.

3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Jos tulee vastaan uusi asia niin ensimmäiseksi yritän etsiä tietoa Internetistä, koska yleensä ongelmat ovat sen kaltaisia, että joku muu on jo aikaisemmin pätkäillyt samaa. Toki neuvoja saa kyllä sekä esimiehiltä että työkavereilta.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Viikkopalavereissa saa tietoa riittävästi tietoa, lisäksi informaatiota saa sähköpostitse ja Intranetistä, muutoksen laajuudesta riippuen.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Jos suhteuttaa muihin niin ehkä Joomla-osaaminen on vahvuus, koska projektipäällikköni ohella olen ehkä ainoa, joka on tehnyt niitä aktiivisesti.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

En osaa sanoa, jos tulee jotain mistä en tiedä niin opettelen sen.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Olen sovellussuunnittelija ja mielestäni perusosaamiseen kuuluu PHP, MySQL ainakin.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

Tiiminvetämisestä ja projektinhallinnasta voisi olla etua.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Aika pitkälle vaikuttaisi olevan samoja asioita kuin tällä hetkellä. Uudet jutut ovat pitkälti muokattu vanhoista.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Ehkä kysymys siitä onko työpaikkoja suhteessa työntekijöihin.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Projektinhallinta toimii hyvin mielestäni. Pienet projektitiimit ovat myös hyvä asia, koska kaikki on koko ajan perillä siitä mitä tapahtuu. Työnlunne on sellainen, että töitä voi tehdä käytännössä mistä vain, joten etätyöpäivät ovat myös ihan hyvä homma.

Työntekijät

Haastateltava H

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

Mielestäni on. Aloitin vasta viime viikolla, että on vielä paljon opittavaa.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Projektiin perehdytettiin ja muihin käytäntöihin kuten Intranettiin. Perehdyttäminen on mielestäni ollut riittävää.

3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Molemmilta ja työnkuvaan kuuluu, että etsii tietoa myös Internetistä.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Meillä on viikkopalaverit joka maanantai ja informaatio on ollut riittävää.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Flexim ja Flash.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Vaikea sanoa. Todennäköisesti minulla on heikompi osaaminen PHP:ssä kuin muilla, koska he ovat tehneet sitä kuitenkin enemmän.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Ohjelmistokehittäjän perusosaamiseen kuuluu mielestäni HDM, SQL, PHP, TSS ja JavaScript osaaminen. Ohjelmoinnin peruskäsitteisiin tulisi myös tutustua.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

Tiiminvetäminen kiinnostaa jossain vaiheessa, mutta ei ole tällä hetkellä ajankohtainen.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

En osaa kyllä vastata.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Haasteena voisi olla alalla oleva työvoimapula kun osaajia ei ole tarpeeksi. Työ on vaihtelevaa ja haastavaa, joten se edellyttää, että tekniikoihin perehdytään myös vapaa-ajalla.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Joustava työaika ja etätyön mahdollisuus on mielestäni erittäin hyvä juttu. Viikkopalaverit näen myös hyödyllisiksi. Yritys on järjestänyt lisäksi hyvät liikuntamahdollisuudet työntekijöille.

Työntekijät

Haastateltava I

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

On.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Täällä ei oikeastaan tarvitse perehdyttämistä. Projektien mukaan tietenkin. Meille järjestetään koulutuksia sekä TEK-iltoja, tosin minun aikana ei vielä ole ollut TEK-iltoja. Koulutukset ovat mielestäni hyödyllisiä ja kiinnostavia. Koulutuksia voisi järjestää useamminkin, mutta mieluummin työaikana. TEK-illat ovat usein työajan ulkopuolella sekä vapaaehtoisia, joten kynnys osallistua niihin kasvaa.

3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Kyllä saan molemmilta. Koko ajan melkein pitää myös etsiä tietoa Internetistä.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Mitään suuria muutoksia ei ole minun aikani vielä tullut. Informaatiota saamme pääasiassa viikkopalaverissa tai sähköpostin välityksellä. Viikkopalaverit muuttuvat niin, että pi-

dämme ne pienemmissä ryhmissä, joten tulevaisuudessa sähköpostin käyttö luultavasti kasvaa.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Peruskäsitys isoista järjestelmistä on minulla hyvin hallussa.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

PHP on minulle uudempi juttu. En ole vielä päässyt käyttämään Frameworkiä, joten se pitää jossain vaiheessa opetella.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

PHP-kieli tulisi jotenkin hallita, sitä tosin voi myös opiskella. Tietokantaosaaminen on myöskin tärkeää. Itseoppimiskyky, halu laajentaa osaamista ja oma-alotteisuus olisi myös hyviä ja tarpeellisia ominaisuuksia.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

PHP:n käytöstä voisi ehkä järjestää jonkinlainen koulutusilta. Arkkitehtuuri ja suunnittelu ovat myös kiinnostavia, mutta näin pienessä firmassa koulutus näistä ei ehkä ole vielä tarpeellista.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Rajapinnat ja media jutut, koko ajan tulee myös lisää sisällönhallintajärjestelmiä.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

En osaa sanoa, koko ajan tulee uutta opittavaa.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Liukuva työaika on hyvä juttu sekä etätönmahdollisuus. Yhteisiä käytänteitä voisi olla ehkä enemmänkin esimerkiksi vanhassa työpaikassa koodikatselmointeja, jotka oli hyvä juttu, koska sen avulla saatiin tehtyä enemmän yhdenmukaista työtä.

Työntekijät/Esimiehet

10. Haastateltava J

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

Aika pitkälti kyllä. Sanoisin että projektipäällikön ja projektinvetämisessä on vielä kehittymisen varaa. Tähän olen siirtynyt parin viimeisen vuoden aikana ja näihin hommiin minulla ei ole koulutusta vaan käytännön kautta saatua osaamista

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Projektinvetämiseen olisi mielenkiintoa kouluttautua ja kehittyä näissä hommissa. Esimerkiksi jotkut kurssit ja seminaarit voisivat olla mielenkiintoisia. Firma kyllä tukisi tässä esimerkiksi maksamalla pääsymaksun, mutta koulutukset olisivat omalla ajalla.

3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Kyllä saan. Käytämme myös Skypeä yhteydenpitoon. Wiki on lisäksi käytössä.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Kyllä saan ja muutoksista keskustellaan ja niitä suunnitellaan etukäteen yhdessä. Joka viikko on tiimipalaverit sekä tiiminvetäjät pitävät tämän lisäksi oman viikoittaisen palaverin, joissa asioita käydään läpi. Sähköpostia, projektinhallintaa ja Wikiä käytämme myös informaation levittämiseen.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Olen ollut pitkään firmassa töissä ja tunnen hyvin sen historian ja kokemusta sekä tietoa eri projekteista ja järjestelmistä löytyy.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Projektinhallinnassa voisi ehkä olla parannettavaa.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Tiiminvetäjän tai projektipäällikön perusosaamiseen kuuluu mielestäni kokemus ohjelmoinnista ja yleensä alasta, joista on aina etua. Itsenäiseen työskentelyyn tulee myös pystyä ja samalla seuraamaan muita.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

Meillä on järjestetty yrityksessä koulutuksia, jotka ovat olleet hyödyllisiä. Ohjelmointi puolelta on toki tekniikoita, jotka kiinnostavat ja niistä olisi ihan kiinnostavaa kuulla lisää mm. Frameworkista ja sertifioinnista, jota olemme tehneet PHP:hen ja Frameworkiin.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Vaikea sanoa.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Mobilisointi on kasvussa ja se pitää ottaa koko ajan enemmän huomioon.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Joustava työaika on minusta ainakin oikein hyvä juttu ja yrityksessä vallitseva tiivis yhteistyö.

12. Mitkä asiat olet kokenut haasteelliseksi muutosjohtamisessa W3 Group Oy:n aikana?

Käytännönasioiden kanssa oli joitain haasteita, kuten liittyen tietojärjestelmiin. Ei kuitenkaan ollut mitään suurempia ongelmia.

13. Onko muutosjohtamista koskeva tieto mielestäsi riittävää W3 Groupin esimiehillä / johdolla?

Kyllä mielestäni oli. En osaa sanoa muiden puolesta kuinka paljon informaatiota he saivat. Luultavasti sain itse ehkä muita enemmänkin, sillä olen yrityksessä myös osakkaana.

Työntekijät

Haastateltava K

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

Kyllä on. Joka päivä opin uutta, kun jokainen tehtävä poikkeaa toisistaan.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Olen tuki/järjestelmäpuolella, joten tiedot ovat syntyneet lähinnä töitä tehdessä ja itseopiskelun myötä tapauskohtaisesti, koska etukäteen ei oikeastaan voi ennustaa millaisia tapauksia tulee vastaan. Tapaukset poikkeavat luonteeltaan aina toisistaan, joten varsinaista perehdyttämistä ei ole ollut, koska kukaan ei voi tietää millaisia ongelmia tulee vastaan. Pääasiassa itse hankin tiedot, joistain asioista löytyy myös dokumentit.

3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Saan molemmilta. Ongelmat toisaalta ovat uusia kaikille, mutta yhdessä ja tiimin voimin voidaan yrittää etsiä ratkaisuja eteen tuleville ongelmille. Palautettu työstä olisi kyllä mukava saada enemmänkin, toisaalta minulle on tärkeintä palautetta, kun asiakas on tyytyväinen.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Päivän varoitusaajalla yleensä informoidaan, mutta toisaalta niistä olisi vaikea aikaisemmin tiedottaa. Olisi hyvä jos informaatio tulisi aikaisemmin, jotta asioihin ehtisi perehtyä aikaisemmin. Tämä parantaisi myös tehokkuutta kun teoria olisi jo valmiiksi opiskeltu. Suurimmista muutoksista tulee tietoa ajoissa, jotta voidaan valmistautua.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Olen aiemmin ollut ohjelmoija, joten sieltä alueelta löytyy paljon tietotaitoa.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Aikaisemmin olen ollut mukana vaativissa ohjelmistoprojekteissa, mutta täällä en tee sellaista töitä enää ollenkaan. Tässä yrityksessä teen itselleni heikointa osa-aluetta, mutta tekemällä oppii, ja nyt tästä omasta osa-alueesta on syntynyt minulle uusi vahvuus.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Tuki/järjestelmäosaajan tärkein ominaisuus mielestäni on uusien asioiden oppiminen ja motivaatio työhön. Päivät ovat aina erilaisia, joten teoriaosaaminen ei ole niin tärkeää kuin motivaatio uuden oppimiseen. Sosiaaliset taidot ovat myös tärkeä osa työtä, jotta pystyy antamaan asiakkaalle hyvän kuvan yrityksestä ja muodostamaan luottamuksen heidän kanssaan.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

En keksi tällä hetkellä sellaista osa-aluetta, johon kaipaisin perehdyttämistä.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Alalla pitää omata kokonaisvaltainen näkemys suuresta kokonaisuudesta, tämä vaatii erittäin sujuvaa kommunikaatioita yrityksen sisällä, jotta voidaan saavuttaa yhteinen päämäärä.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Tulevaisuuteen suuntaavaa työskentelyä, esimerkiksi valittaisiin työkalut ja tuotteet tulevaisuuteen katsoen, jotta ne eivät olisi vain lyhytikäisiä. Pitäisi pitää mielessä se iso/kokonaisvaltainen kuva.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Joustavat työajat ovat hyvä juttu, koska voin helposti sovittaa myös perheasiat. Meillä on hyvin tiivis työyhteisö, joka on myös erittäin hyvä asia. Tämä tulee yrityksen kasvun myötä ehkä muuttumaan, koska olisi hyvin epätodennäköistä, että kaikki työntekijät tuntisivat toisensa. Yhteenkuuluvaisuudentunne. pitäisi silti yrittää säilyttää. Yhteiset vapaa-ajan toiminnot ja liikuntamahdollisuudet ovat mielestäni myös erittäin positiivinen juttu ja ne luovat samalla yhteenkuuluvuudentunnetta työntekijöiden välille.

Työntekijät/Esimiehet

Haastateltava L

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

Aina voisi olla parempi. Ala on mielestäni sen luontoinen, ettei voi saavuttaa sitä pistettä, että hallitsisi kaikki asiat. Aina tulee uusia asioita.

2. Onko työtehtäviisi perehdyttäminen ja koulutus mielestäsi riittävää?

Perehdytystä ei oikeastaan ole ollut. Välillä meille järjestetään TEK-iltoja, mutta voisi olla enemmän perehdytystä joihinkin osa-alueisiin. Toisaalta taas tässä alassa perehdyttämisen toteuttaminen olisi haastavaa, enemmän oppii tekemisen kautta erilaisissa projekteissa.

3. Saatko tarvittaessa työtehtäviisi riittävästi apua ja neuvoja?

Esimiehiltä? Työkavereilta?

Olen itse asiassa Lauttasaaren toimipisteessä, jossa työskentelen Larsin kanssa. Enimmikseen etsin tietoa Internetistä, mutta olen kyllä yhteydessä myös muihin työkavereihin mm. Skypen välityksellä.

4. Mikäli työssäsi tulee muutoksia, saatko siihen liittyvää informaatioita /koulutusta tarpeeksi ja informoidaanko muutoksista riittävän ajoissa?

Kaikille kyllä informoidaan ajoissa muutoksista.

5. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Linux IQR ja yleensä c:llä tehdyt alustat ovat minulla hyvin hallussa ja näistä löytyy paljon tietoa. Niiden parissa olen tehnyt jo melkein 20 vuotta hommia.

6. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Yleinen taiteellinen osaaminen, graafinensuunnittelu, esimerkiksi web-sivujen taittaminen.

7. Mitä mielestäsi kuuluu Junior / senior - koodaajan perusosaamisen?

Mielestäni asenne uuden oppimiseen on tärkeintä.

8. Mihin tiettyihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

Graafiset koulutukset voisivat olla hyödyllisiä esimerkiksi jonkinlainen koulutus yleisesti taidosta. Koulutus mobilisoinnista voisi olla myös paikallaan, sillä se on ottanut tärkeän aseman markkinoilla.

9. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Mobilisointi tulee olemaan tärkeässä asemassa, koska kysyntä on kasvussa.

10. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Katso edellinen.

11. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Liukuva työaika on erittäin hyvä, joka mielestäni pitäisi säilyttää. Yrityksessä toimitaan muutenkin todella joustavasti. Virkistystoimintaa on järjestetty, mutta lähinnä Keravalla. Ihan virkistyspäiviä voisi olla ehkä enemmänkin, esimerkiksi voisi järjestää yhteisen karting-vuoron.

Esimiehet

Haastateltava M

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi

Osaaminen riittää tehtävien hoitoon. Parantamisen varaa löytyy erityisesti kaupallisella puolella.

2. Miten esimiehenä perehdyt alalla oleviin uusiin asioihin, opiskelet niitä ja onko se mielestäsi riittävää?

Pyrin olemaan jatkuvasti mukana tekemisessä ainakin sen verran, että käytössä olevat teknologiat ja tekniikat pysyvät tuttuna. Töiden ulkopuolella teen paljon samoja asioita, joita tuotannossa tehdään päivittäin. Ainakin tässä kohtaa uusien asioiden hallinta on hyvällä tasolla.

3. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Tekninen tausta antaa mahdollisuuden ymmärtää tekemistä käytännössä. Töitä on helpompi johtaa kun tietää, mitä niiden tekeminen vaatii.

Pystyn tarvittaessa ratkaisemaan asioita nopeasti ja saamaan asioita etenemään. Pystyn näkemään asiat ja ongelmat asiakkaan kannalta, mikä mahdollistaa oleellisten asioiden priorisoinnin sekä vaihtoehtoisten ratkaisuiden käytön.

9. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Tekninen tausta vie helposti turhan lähelle käytännön tekemistä. Usein tulee helposti tartuttua ongelmiin sen sijaan, että antaisi ne eteenpäin tehtäväksi.

Aikataulujen ja tehtävien vaativuuden arvioinnissa oppimista erityisesti tekijöiden tasoerojen kohdalla. Usein arviot menevät alakanttiin, koska mahdollisesti syntyviä ongelmia ei ole huomioitu.

4. Mitä asioita mielestäsi kuuluu esimiehen perusosaamisen?

Vastuun ottaminen omista vastuualueista. Omaan porukkaan luottaminen ja luotettavan kuvan antaminen alaspäin. Muiden auttaminen ja asioiden edistäminen ongelmatilanteissa. Vastuu siitä, että tehdään oikeita asioita ja hyvin.

5. Mihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

Henkilöstöjohtaminen sekä kaupallinen puoli.

6. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Asiakkaan ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen parhaalla tavalla, oli se sitten mitä hyvänsä. On jatkuvasti tärkeämpää pystyä tarjoamaan pelkän tekemisen lisäksi omaa näkemystä siihen, mitä ylipäänsä tulisi tehdä.

Erikoisosaaminen on myös jatkossa kysyttyä. Perusosaamisen on hyvä olla laajaa, mutta henkilöiden ja tiimien tulisi keskittyä omille erikoisaloilleen joissa kilpailua on vähemmän.

7. Miten koet yrityksen osaamistarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa?

Tekniikat kehittyvät jatkuvasti. Uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen antaa kilpailuedun markkinoilla. Henkilöstöä tulisi kehittää jatkuvasti ja ohjata kehitystä sellaisiin suuntiin, joissa on tulevaisuudessa potentiaalia.

8. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Kehityssuuntien valinta on hankalaa. Ala elää niin voimakkaasti, että teknologiat vaihtuvat jatkuvasti ja osa tippuu kokonaan pois. On tärkeää käyttää sellaisia teknologioita, joilla on tulevaisuus. Toisaalta ei kannata käyttää vain sellaisia tekniikoita, joissa tarjontaa on jo runsaasti.

Luotettavien ja poikkeuksellisen kyvykkäiden tekijöiden puute on jatkuva ongelma. On tärkeää varmistaa, että erityisesti avainhenkilöt saadaan pidettyä ja heidän osaamistaan kehitetään.

9. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Hyvä ilmapiiri ja me-henki. Harrastuneisuuden kulttuuri, jolloin työtä ei koeta rasitteeksi vaan mielenkiintoiseksi haasteeksi.

10. Mitkä asiat olet kokenut haasteelliseksi muutosjohtamisessa W3 Group Oy:n aikana? (yri-
tysten yhdistyminen 2010 sekä muutosjohtaminen yleisesti ottaen)

Uusien käytäntöjen läpiajo. Lähtötilanteessa yrityksessä oli varsin vähän formaaleja käytäntöjä, mistä johtuen prosessit eivät olleet osana toimintaa.

Töiden aikataulut, ennustettavuus ja aikataulujen pitäminen on ollut haaste. Oikeiden asioiden tekeminen ja asioiden tekeminen loppuun asti on vaatinut harjoittelua.

11. Onko muutosjohtamista koskeva tieto mielestäsi riittävää W3 Groupin esimiehillä / johdolla?

Tietoa on riittävästi.

Esimiehet

Haastateltava N

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

Kyllä.

2. Miten esimiehenä perehdyt alalla oleviin uusiin asioihin, opiskelet niitä ja onko se mielestäsi riittävää?

Tutkin alaa itsenäisesti iltaisin ja viikonloppuisin. Osallistun aktiivisesti toimialan seurapiireihin (esmes ohjelmistoyrittäjät), nuorkauppakamari, kasvuyrittäjyysvaliokunta, nuoret yrittäjät, yrittäjät.

3. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Hyvät (kasvavati) verkostot. Tekniikan tiedot hallussa. Delegointiosaaminen.

4. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Ajan puute. Selkeä pitkäjänteinen toimintasuunnitelma.

5. Mitä asioita mielestäsi kuuluu esimiehen perusosaamisen?

Kannustaminen, motivointi, priorisointi, kuuntelemisen taito, vaihtoehtojen näkemisen taito.

6. Mihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

-

7. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Esiintymiset. W3 fani - yleisön löytäminen.

8. Miten koet yrityksen osaamistarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa?

Käytettävyyden ja käyttökokemuksen konsultointi ja projektien / tuotteiden hallinnan osaaminen tulee kasvamaan.

9. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Nokia Microsoft yhteistyö on myös mahdollisuus - miten voisimme tätä hydyntää ja olla siinä kelkassa mukana?

10. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Tekemisen meininki. Hyvä fiilis. Tuottavuus. Innokkuus työn tekemiseen ja rohkeus asioihin tarttumiseen.

11. Mitkä asiat olet kokenut haasteelliseksi muutosjohtamisessa W3 Group Oy:n aikana? (yri-
tysten yhdistyminen 2010 sekä muutosjohtaminen yleisesti ottaen)

Vision ja selkeiden tavoitteiden puute.

12. Onko muutosjohtamista koskeva tieto mielestäsi riittävää W3 Groupin esimiehillä / joh-
dolla?

Ei.

Esimiehet

Haastateltava O

1. Onko nykyinen osaamisesi ja tietotaitosi riittävä suhteessa nykyisiin tehtäviisi?

On.

2. Miten esimiehenä perehdyt alalla oleviin uusiin asioihin, opiskelet niitä ja onko se mieles-
täsi riittävää?

Ei ole - ajanpuute.

3. Mitä vahvuuksia koet omaavasi työssäsi?

Kokemus, koulutus.

4. Mitä heikkouksia koet omaavasi työssäsi?

Kärsimättömyys.

5. Mitä asioita mielestäsi kuuluu esimiehen perusosaamisen?

Ammattitaito, ihmistaito, empaattisuus, tiukkuus.

6. Mihin osa-alueisiin haluaisit vielä koulutusta / perehdytystä?

Ei erityistä.

7. Minkälaisen osaamisen koet olevan tärkeää tulevaisuudessa?

Olla mukana 'tässä päivässä'.

8. Miten koet yrityksen osaamistarpeiden muuttuvan tulevaisuudessa?

Tekniset haasteet kasvavat.

9. Mitä osaamishaasteita näet tulevaisuudessa?

Kts edell.

10. Mitkä jo olemassa olevat asiat yrityksen toimintatavoissa koet tärkeinä säilyttää?

Hyvä meininki.

11. Mitkä asiat olet kokenut haasteelliseksi muutosjohtamisessa W3 Group Oy:n aikana? (yri-
tysten yhdistyminen 2010 sekä muutosjohtaminen yleisesti ottaen)

Yleinen sotkuinen dokumentaatio ja selvittely.

12. Onko muutosjohtamista koskeva tieto mielestäsi riittävää W3 Groupin esimie-
hillä / johdolla?

On.